

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
SÉANCE DU MERCREDI 13 OCTOBRE 2021**

Sommaire

1. Introduction de la Présidente	2
2. Adoption des procès-verbaux des conseils d'administration des 10 et 19 mai et du 18 juin 2021	3
3. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2021	3
4. Point d'information sur les transformations environnementales	9
5. Point d'information sur le programme <i>Welcome refugees</i>	17
6. Point d'information sur la campagne d'admissions	22
7. Point d'information sur l'évolution de la composition de la Commission de déontologie	27
8. Informations et questions diverses	28

MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Alexandre BOMPARD, Carlo BARONE, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Hugo JEAN, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER, Bruno LASSERRE, Henry LAURENS, Raykhant LIANOVA, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Pascal PERRINEAU, Julie de la SABLIERE, Régine SERRA.

MEMBRES ABSENTS

Thierry CADART, Henri de CASTRIES, Jeanne LAZARUS, Laurence PARISOT.

Assistaient sans voix délibérative : Alban HAUTIER, Christophe KERRERO.

Invités : Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés, Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière, Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance, organisée en la présence de la plupart des membres dans la salle et, pour certains d'entre eux, en visioconférence, est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

1. INTRODUCTION DE LA PRESIDENTE

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la séance en accueillant et saluant Christophe Kerrero, recteur de l'académie de Paris, chancelier des universités de Paris et d'Île-de-France, qui succède à Anne-Sophie Barthez, directrice générale de l'Enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, au sein du conseil d'administration de la FNSP, au titre de représentant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI). Elle salue et accueille également pour la première fois, Hugo Jean et Raykhant Lianova, qui remplacent Anaïs Picart et Thomas Le Corre en tant que représentants élus des étudiants.

Elle ajoute que plusieurs membres du conseil ne peuvent être présents et ont donné des pouvoirs : Thierry Cadart à Alexandre Mariani, Laurence Parisot à Véronique Morali, Henri de Castries et Jeanne Lazarus à elle-même.

Enfin, elle précise qu'Audrey Azoulay, François Delattre, Alexandre Bompard et Ramon Fernandez participent à la séance en visioconférence, et que l'administratrice provisoire, Bénédicte Durand, qui s'est portée candidate à la direction de l'établissement, n'a pas souhaité assister à cette séance du conseil.

En introduction, Laurence Bertrand Dorléac rappelle que cette année a été à nouveau très particulière, avec la poursuite de la crise sanitaire mais également de la crise institutionnelle. Néanmoins, elle a malgré tout été l'occasion de concrétiser de nombreux dossiers : l'inscription dans Parcoursup et la réforme des procédures d'admissions, la révision des barèmes de droits de scolarité, la refonte des conventions éducation prioritaire, le renforcement des dispositifs relatifs à la déontologie et à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles.

En outre, les travaux immobiliers au 13, rue de l'Université ont été menés à bien. D'ici à la fin de l'année, le chantier de Saint-Thomas sera achevé et le promoteur, Sogelym, remettra à Sciences Po les clefs du site.

Cet établissement, créé par Émile Boutmy en 1872 dans le sillage de la guerre, continue sa vie, heureusement sous des auspices plus cléments. En 2022, Sciences Po fêtera ses 150 ans. Il y aura un certain nombre d'événements, également la confection d'un livre auquel travaille ardemment la présidence avec l'historienne de cette maison, Marie Scot, en particulier. Ce livre sera intitulé *Sciences Po, le roman vrai*, selon l'expression utilisée par Paul Veyne, philosophe de l'histoire. Ce sera donc l'occasion de raconter l'histoire de Sciences Po, sérieusement, mais de façon très imagée, avec de nombreux documents d'archives sur toutes les spécialités de cette maison – qui sont nombreuses – et, finalement, sur la continuité.

Laurence Bertrand Dorléac constate d'ailleurs que le Sciences Po actuel est au fond assez proche de certaines périodes très éloignées. En l'occurrence, en redécouvrant Emile Boutmy, le créateur de Sciences Po, elle constate que ce qu'il a voulu est aussi ce vers quoi tend quotidiennement cette maison. Il suffit simplement de l'écrire et de le rendre plus visible. C'est ce à quoi Sciences Po va s'employer, tout particulièrement cette année.

(Arrivée de Pascal Perrineau)

2. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES 10 ET 19 MAI ET DU 18 JUIN 2021

➡ Les procès-verbaux des conseils d'administration des 10 et 19 mai et du 18 juin 2021 sont adoptés à l'unanimité.

3. POINT D'INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2021

Laurence Bertrand Dorléac rappelle qu'il s'agit du budget révisé d'une année qui était imprévisible en raison de la suite de la pandémie. Cela a eu des conséquences du point de vue financier qui aboutissent à un résultat 2021 positif, estimé à environ 5,3 M€, hors effet exceptionnel de Saint-Thomas.

Elle cède la parole au secrétaire général, Arnaud Jullian, et à la directrice financière, Caroline Jasson-Gramusset.

Arnaud Jullian indique que le résultat 2021 hors Saint-Thomas est prévu à environ 5,3 M€, avec des ressources en hausse de 0,2 M€, des dépenses en légère diminution de 1,9 M€ et un résultat comptable de 24,1 M€, sachant qu'en cette année de la livraison du site de Saint-Thomas, la levée de fonds qui a été réalisée sera prise en compte. Dans ces 24,1 M€, il y a donc 18,8 M€ de produits de reconnaissance de levée de fonds, qui ont un caractère exceptionnel.

Le résultat économique est donc de 5,3 M€, hors levée de fonds de Saint-Thomas, en hausse par rapport au budget qui prévoyait 2,8 M€ et en baisse par rapport aux comptes 2020 qui avaient un résultat atypique relativement élevé dans le contexte de crise sanitaire.

En ce qui concerne **les ressources** :

- Les subventions publiques sont globalement stables. Elles ont été et seront relevées par le MESRI en 2020, 2021, 2022 et 2023.
- Les ressources de partenariat - 40,8 M€ - sont en hausse. Elles comprennent l'apprentissage, le mécénat des entreprises et des particuliers, les financements locaux, nationaux et européens.
- Les revenus de formation – 85 M€ - sont également en hausse par rapport à 2020 et en léger recul par rapport au budget 2021 -.
- Les droits de scolarité s'élèvent à environ 67 M€ et les ressources de formation continue s'établissent à 10,8 M€, c'est-à-dire au niveau du budget et sont donc en nette reprise par rapport à 2020, qui était une année relativement sinistrée dans ce domaine.
- Les ressources des cycles spécifiques sont en légère diminution.
- Les produits divers exceptionnels sont en hausse, notamment en raison de plusieurs reprises de provisions sur des travaux au 13 rue de l'Université ou sur des frais de remise en état de locaux divers.
- Les financements institutionnels sont en forte hausse.
- Les financements locaux sont stables.
- Les financements du programme d'investissements d'avenir (PIA) sont en hausse de 1,6 M€. Cela comprend notamment 1,3 M€ de frais de structure de l'IDEX.

- Les autres recettes nationales sont également en hausse. C'est à la fois lié au financement de nouveaux projets mais également à des financements qui ont été accordés par le MESRI ; par exemple des financements de thèses, également des ateliers premier campus dans le cadre du dialogue de gestion.
- Les financements européens comprennent les recettes des *ERC grants*, qui sont en légère hausse, comme tous les autres fonds européens.
- Les fonds institutionnels augmentent fortement, de 2,1 M€, sous l'effet de plusieurs mouvements dont un léger recul du financement de la Mastercard Foundation, mais également un effet d'optique puisque 1,4 M€ de la hausse sont liés à un transfert du don de la Fondation Lambert au titre du jardin de Saint-Thomas, qui était initialement en mécénat des entreprises et qui a été basculé en fonds institutionnels. Enfin, les financements de l'Institut McCourt contribuent également à cette progression.
- La taxe d'apprentissage est stable, à 4,3 M€.
- Les prestations de services apparaissent en légère hausse, ce qui correspond toutefois au reclassement de certains partenariats de l'OFCE qui étaient initialement inscrits en financements européens.
- Le mécénat d'entreprise est en diminution de 0,4 M€, notamment en raison des révisions à la baisse des produits attendus du Gala ou des chaires, dans un contexte de crise sanitaire qui, en 2021, se poursuit au-delà de ce qui avait été anticipé lors de l'élaboration du budget.
- Les financements des particuliers sont en diminution. Ils sont malgré tout au niveau de 2020, mais à un montant plus faible qu'initialement attendu.
- Les financements pour le site de Saint-Thomas et le programme « Campus 2022 », qui mêlent particuliers et entreprises, sont en nette baisse, d'environ 3 M€. Mais celle-ci comprend toutefois le mouvement du don de la Fondation Lambert de 1,5 M€, mentionné précédemment. La baisse réelle est donc de 1,5 M€. Cela correspond à la fin du cycle de la levée de fonds pour Saint-Thomas. Actuellement, le montant total de cette levée de fonds s'élève à 18,8 M€. Si on y ajoute les promesses de dons, le total sera de 22 M€, donc au-delà de l'objectif de 20 M€ qui figurait dans le plan de financement.
- Le montant des droits des examens d'admission passe de 2,3 à 3,3 M€. Cette hausse est liée à l'accroissement du nombre de candidatures. Les cycles spécifiques sont en baisse d'environ 1,6 M€. Cette baisse concerne à la fois la *Summer School*, pour 0,9 M€, et les autres programmes, tous affectés par les conséquences de la crise sanitaire sur les effectifs internationaux. Les droits de scolarité sont en hausse par rapport à 2020, mais en baisse par rapport au budget 2021. Les causes sont multifactorielles : évolution du taux de boursiers et de la structure sociale des étudiants admis cette année (en lien avec la réforme des admissions), légère baisse des effectifs en masters, évolution des comportements étudiants avec une forte hausse du nombre de demandes de césures – qui sont passées de 800 à 1000 – ; les étudiants en césure ne payant que 25 % des droits.

A propos **des dépenses** :

- Les dépenses de personnel sont stables par rapport au budget initial, mais en légère baisse de 0,7 M€ sur fonds libres.
- Les dépenses de personnels enseignants sont stables, à 20 M€.
- Les bourses sont en légère diminution.
- Les frais de locaux diminuent, en raison d'une baisse du nombre de locations temporaires – à titre d'exemple, la Philharmonie n'a pas été louée pour accueillir la cérémonie de diplomation 2021 – ainsi que différents séminaires qui n'ont pas eu lieu.
- Les dépenses d'entretien et de maintenance sont en légère baisse.
- Les dépenses de fonctionnement sont également en légère baisse. C'est là une de conséquences de la crise sanitaire ; les postes qui diminuent sont essentiellement ceux des missions et colloques, et de la reprographie pour la partie promotion.
- Les dépenses de personnel permanent sur fonds libres sont en diminution de 0,7 M€, en raison d'une hausse plus faible qu'anticipée des recrutements, à – 719 k€. En pratique, il y a toutefois en 2021 un très net rattrapage de la vacance de postes par rapport à 2020. En raison de la pandémie, il y avait eu une forte vacance de postes – qui, d'ailleurs, a contribué au résultat très positif de l'an passé. La volonté de la direction de Sciences Po est de la résorber le plus rapidement possible afin qu'elle ne pèse pas sur les équipes et sur leur quotidien. Ainsi, même avec une augmentation de 18 postes entre ce budget révisé 2021 et les comptes 2020, la progression est légèrement en deçà de ce qui avait été anticipé au budget. On observe, en outre, des recalages liés à une baisse du taux moyen de charge qui avait été légèrement sous-estimé, et un recours à l'activité partielle qui n'était pas prévu dans le budget 2021, dans le contexte de la poursuite de la crise sanitaire. Enfin, pour ce qui concerne la communauté académique permanente, la hausse des effectifs est plus importante que prévue au budget 2021.
- Les dépenses de bourses sur critères sociaux sont d'environ 8,2 M€ et celles des bourses académiques de 0,2 M€, mais ces dernières sont en voie d'extinction puisque s'achève la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux. La petite diminution de 0,4 M€ sur les bourses sur critères sociaux est liée à la baisse des bourses de mobilité et des bourses accordées dans le cadre des masters en un an, elle-même liée à la baisse des effectifs.
- Les financements externes sont en légère baisse, notamment ceux de Mastercard et d'Erasmus.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion

Véronique Morali félicite les services de Sciences Po pour ce bel exercice et pose deux questions.

- Est-ce que l'évolution du comportement des étudiants en faveur des césures est un élément positif ?
- Pourquoi y a-t-il une hausse des personnels académiques ? Dans quel secteur et pour quels types d'enseignements ?

En ce qui concerne les césures, **Arnaud Jullian** considère qu'il est encore un peu tôt pour en tirer des enseignements. Il s'agit notamment de savoir s'il s'agit d'une évolution ponctuelle ou plus durable.

Quant aux personnels académiques, **Caroline Jasson-Gramusset** précise que la hausse est liée à la consommation de financements sur les chaires. Il s'agit donc de ressources fléchées et pour leur grande majorité à durée déterminée.

Bruno Lasserre souhaite savoir si l'administration de Sciences Po a rencontré des difficultés de recouvrement des droits de scolarité, voire des contestations, compte tenu de la perturbation de la scolarité liée à la crise Covid ?

Arnaud Jullian indique que, l'an passé, il y avait eu quelques questions de trésorerie, liées au rythme de recouvrement des droits, en raison des difficultés que pouvaient rencontrer certains étudiants et certains ménages pour s'acquitter des droits, ainsi que des demandes d'étalement. Cette année il n'en est rien.

Alban Hautier pose deux questions.

- Le fait que le résultat concernant les droits de scolarité soit un peu en deçà de l'objectif appelle-t-il de la part de Sciences Po une réflexion sur la réforme du barème ? Avait-on évalué l'impact de cette réforme ? Cet impact se vérifie-t-il ou n'est-on pas un peu en dessous ? Quelles conséquences faut-il en tirer en pluriannuel pour la suite ? Il se souvient que dans la dernière trajectoire pluriannuelle de Sciences Po, la réforme des barèmes était un paramètre important. Cela suscite-t-il une inquiétude de la part de la direction de l'établissement pour la suite ?
- Sa seconde question est la suivante : la note budgétaire se conclut sur le fait que le résultat pourrait être grevé de 6 M€ en raison d'un changement des méthodes d'amortissement. Serait-il possible d'en savoir un peu plus ? Est-ce certain ? Et si oui, pourquoi ?

Arnaud Jullian rappelle que, s'agissant des droits de scolarité, les causes sont multifactorielles. On observe ainsi l'effet conjugué de la réforme des admissions, avec sa volonté affirmée d'accroissement de l'ouverture sociale de Sciences Po en faveur des plus défavorisés, bien entendu, mais aussi en faveur des classes moyennes qui sont désormais plus représentées au sein de l'institution. Des changements de comportement sont également à l'œuvre. En outre, la refonte du barème des droits de scolarité de 2020, comme cela avait été indiqué au moment de son adoption, n'avait pas vocation à générer des recettes supplémentaires mais à contribuer à la démocratisation de l'établissement. Il conviendra de dresser prochainement le bilan économique de ces deux réformes.

Caroline Jasson-Gramusset indique que, dans le résultat, les 6 M€ supplémentaires d'amortissement sont en lien avec la mise en place de la méthode d'approche par composants.. Du fait de la mise en service de Saint-Thomas, il est prévu de remettre à plat les décompositions des actifs, puisque ceux-ci ne doivent pas être seulement décomposés entre terrains et immeubles, mais les immeubles eux-mêmes doivent être décomposés en fonction des

composants qui les structurent – charpentes, façades, etc. – avec, pour chacun, une durée d'amortissement propre. C'est la mise en place de cette méthode qui va raccourcir les durées d'amortissements sur les immeubles historiques de Sciences Po et qui, en conséquence, génère une charge supplémentaire d'amortissement de 6 M€. C'est de la simple comptabilité. Il n'y a pas « d'effet cash ».

Alban Hautier demande si cela est certain.

Arnaud Jullian précise qu'il s'agit là d'une première évaluation issue d'échanges avec les commissaires aux comptes. Les méthodes d'amortissement des composants vont se stabiliser très rapidement. C'est pour cela qu'il s'agit d'une première évaluation.

Jérôme Eustache, commissaire aux comptes, confirme que ce n'est qu'une évaluation, une information prudentielle. Le sujet n'a pas encore été audité par ses équipes. Il faut rentrer dans cette technique comptable des immobilisations par composant et il est encore un peu tôt pour donner un chiffre exact.

Arnaud Jullian ajoute que cela signifie que, dans les comptes 2021, en raison de ce changement de technique d'amortissement, il est fort possible que le résultat soit plus proche de zéro que de 5,3 M€.

A propos de l'accroissement du nombre de cédures, qui a un impact sur les recettes, **Philippe Martin** relève qu'étant donné que ces étudiants reviendront après la césure, en état stationnaire, cela aura un impact positif.

Arnaud Jullian lui donne raison et ajoute que l'impact est négatif en 2021.

Julie de la Sablière pose deux questions.

- Quelles conclusions la direction de Sciences Po tire-t-elle de la baisse des recettes de mécénat des particuliers et des entreprises ?
- Pourquoi y a-t-il eu du retard dans les remplacements des vacances de postes ?

Pour ce qui est du mécénat des entreprises et des particuliers, **Arnaud Jullian** rappelle qu'il y a eu le double impact de la crise sanitaire et, en partie, de la crise institutionnelle, mais il souligne également l'effet de la nouvelle fiscalité des donations pour les entreprises, dont l'impact pourrait être plus durable et entraîner une évolution du comportement des entreprises en termes de mécénat. Enfin, il insiste sur le fait qu'une grande partie de cette baisse est la conséquence de la fin de la levée de fonds en faveur de Saint-Thomas. Il faut à présent recréer une nouvelle dynamique, orientée vers de nouveaux horizons.

Concernant les remplacements des postes vacants, **Arnaud Jullian** précise que les retards et les difficultés liés aux conséquences de la pandémie sont en voie de résorption. D'ores et déjà, Sciences Po en est revenu au niveau d'emploi de 2019.

Carlo Barone rappelle que lors de la séance du conseil de mai 2021 il avait été envisagé de consacrer au moins une partie du résultat positif du budget au soutien des doctorants mis en difficulté par les conséquences de la pandémie de Covid, au règlement de la question des sous-effectifs du personnel administratif et à la nécessité d'investir dans les infrastructures numériques. Il voudrait savoir ce qu'il en est et ce qui est envisagé pour l'année prochaine.

Arnaud Jullian indique que Sciences Po a investi 700 000 € l'année dernière et 500 000 € supplémentaires cette année dans les infrastructures numériques, notamment pour l'hybridation des salles de cours, afin de pouvoir assurer tous les enseignements quelles que soient les situations : présence, à distance ou en hybride.

Pour ce qui concerne les doctorants, Sciences Po a, en deux vagues, consacré 1,3 M€ à la prolongation des contrats doctoraux : 360 k€ financés par le MESRI et environ 1 M€ sur fonds propres. Aucun établissement d'enseignement supérieur parisiens n'a consenti de tels efforts, justifiés, au demeurant.

Hugo Jean voudrait savoir si la baisse des bourses est uniquement la conséquence de la réduction des aides à la mobilité liée à la pandémie ou s'il y a d'autres causes ? Y aurait-il eu moins de boursiers que prévu admis cette année à Sciences Po ?

Par ailleurs, les aides sociales d'urgence dont les étudiants peuvent bénéficier sont-elles intégrées dans ce poste de dépense ? Si tel est le cas, y a-t-il eu une hausse de ces aides d'urgence en raison de la crise sanitaire ?

Caroline Jasson-Gramusset précise que cette baisse est exclusivement liée aux bourses de mobilité et à la baisse des effectifs en masters – moins d'étudiants donc moins de bourses accordées. Quant aux aides sociales d'urgence il n'y a pas eu de modifications.

Alexandre Mariani souhaite revenir sur la question des recrutements. Il sait que Sciences Po fait de son mieux pour éviter des situations de souffrance pour des personnels qui n'arriveraient pas à accomplir leurs tâches. Néanmoins, il note qu'il y a un recours de plus en plus marqué aux contrats à durée déterminée (CDD) par rapport aux contrats à durée indéterminée (CDI). C'est parfois justifié lorsque, dans certains métiers ou services, il y a un surcroît d'activité qui n'est pas amené à perdurer. Mais, dans d'autres services, cela ne semble pas être le cas ; il constate qu'on a recours à des CDD prolongés sur des durées très longues. Il considère qu'il serait peut-être judicieux d'envisager une politique un peu différente du point de vue des recrutements, notamment là où l'on sait que la charge de travail ne va pas diminuer avec le temps.

Arnaud Jullian comprend fort bien le point de vue exprimé par Alexandre Mariani mais rappelle qu'en 2020, Sciences Po comptait 1 068 ETPT (« équivalent temps plein annuel travaillé ») dont 920 CDI, soit 86 % de l'ensemble des personnels. Si l'on ne s'attache précisément qu'au personnel administratif – puisqu'il y a un grand nombre de CDD académiques sur projets de recherche –, fin 2020, Sciences Po comptait 94 % de CDI. Ce dont il y a tout lieu de se réjouir car la direction de Sciences Po considère que cette institution doit fonctionner essentiellement avec des emplois pérennes dans le cadre d'une action qui se déploie dans le long terme.

4. POINT D'INFORMATION SUR LES TRANSFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Laurence Bertrand Dorléac souligne que Sciences Po a toutes sortes de lignes de force et d'axes de recherche. Deux sont à privilégier dans le temps.

- L'axe numérique et Intelligence Artificielle, qui doit être traversé par les sciences humaines et sociales pour être intelligible. Laurence Bertrand Dorléac rappelle aux membres du conseil d'administration qu'ils ont récemment approuvé le don McCourt, qui assure un plan de recherche très ambitieux dans ces domaines. Il trouvera son premier point d'aboutissement dans le pavillon de l'innovation du site de Saint-Thomas.

- L'axe environnemental, qui est porté à Sciences Po depuis près de quinze ans par Bruno Latour. Chacun sait ce que Sciences Po doit à celui qui fut directeur scientifique de 2007 à 2012, et tout ce qu'il y a accompli pour le rayonnement scientifique international de l'institution. Nul n'ignore son combat incessant en faveur du développement d'une recherche fondamentale en sciences humaines et sociales sur les questions écologiques et sur le dialogue avec les autres sciences. Bruno Latour, vient de recevoir le prix Kyoto, l'une des plus prestigieuses distinctions attribuées à des scientifiques et à des artistes - à titre d'exemple, en France, il a été attribué à Pierre Boulez et à Paul Ricœur. Le montant de ce prix est de 100 millions de yens et Bruno Latour souhaiterait consacrer une large part de cette dotation à la création d'une initiative de recherche fondamentale en écologie politique dont l'objectif premier et central serait d'accueillir de jeunes scientifiques, particulièrement en pointe sur les dimensions les plus fondamentales de la recherche en écologie politique, relevant de diverses disciplines des sciences humaines et sociales. Laurence Bertrand Dorléac espère que le conseil aura très prochainement l'occasion d'examiner plus en détail ce projet.

C'est dans cet esprit d'approfondissement et d'enrichissement de ce travail autour de l'environnement que Charlotte Halpern, chercheuse enseignante au centre d'études européennes et de politique comparée (CEE) et Amélie Antoine Audo, directrice des études et des partenariats à la direction de la formation, ont accompli une vaste enquête sur la place des questions écologiques dans l'enseignement et la recherche à Sciences Po dont elles rendent compte dans un rapport très riche. Laurence Bertrand Dorléac est heureuse de les présenter au CA et leur cède la parole.

Charlotte Halpern précise que ce travail sur les transformations environnementales s'inscrit dans un contexte de crise, d'urgence, marqué par les mobilisations étudiantes, lycéennes, par la mobilisation de la communauté académique, celle d'un certain nombre d'organisations internationales, européennes, nationales, notamment dans la foulée des objectifs du développement durable de l'ONU. Mais également, dans le contexte d'une évolution extrêmement rapide du marché du travail, que ce soit en France ou sur un marché international.

Dans ce contexte, l'enjeu tout à fait stratégique pour Sciences Po est de se positionner plus clairement sur la question des transformations environnementales, à la fois pour affirmer sa singularité par rapport à d'autres établissements de recherche et d'enseignement supérieur, mais également pour affirmer et assumer sa responsabilité sociétale en la matière. C'est sur ces aspects qu'Amélie Antoine Audo et elle-même vont revenir. Elle ajoute que leur présentation se fera en trois temps : un bilan de leur rapport et du travail qu'elles ont accompli cette dernière année ; les propositions qu'elles formulent ; un temps d'échange au cours duquel elles pourront revenir sur les aspects qu'elles n'auront pas eu le temps de présenter en dix minutes.

Amélie Antoine Audo indique que ce travail d'approfondissement s'inscrit dans la continuité des travaux du comité présidé par Bruno Latour. Cependant, elles ont adopté une démarche un peu distincte de co-construction, dans une perspective d'accompagnement du changement, en mobilisant très largement les directions des écoles, les directions des centres de recherche, les directeurs de département, et en recueillant auprès d'eux leurs analyses prospectives à trois-cinq ans. Elles ont également rencontré un certain nombre de directions en interne ; par exemple, Sciences Po Carrières, l'*Executive Education*, les Alumni et également des étudiants.

Que montre leur état des lieux ?

Tout d'abord, l'offre de formation en masters témoigne d'efforts considérables réalisés ces dernières années – 181 enseignements en masters en 2020-2021 – mais aussi des nombreuses initiatives pédagogiques d'une grande diversité thématique, allant même jusqu'à des enseignements ouverts aux sciences. Une attention a été portée en particulier sur le marché du travail avec, par exemple, l'organisation d'un Forum des métiers de l'environnement par Sciences Po Carrières. Enfin, pour la recherche, plusieurs chercheurs ont été recrutés. Elles ont observé une véritable montée en puissance des travaux individuels, avec des résultats qui sont reconnus aux plans national et international.

Ce bilan témoigne de la singularité de Sciences Po dans les contenus et dans la démarche. Pour les contenus, une attention est portée véritablement aux transformations environnementales pour elles-mêmes, mais aussi à leurs effets sur la société, une approche propre aux sciences humaines et sociales, dans un rapport renouvelé entre nature et science. La démarche est résolument pluridisciplinaire, ancrée dans les sciences humaines et sociales, mobilisant des approches méthodologiques plurielles et pouvant également donner lieu à un diagnostic avec certains secteurs des sciences.

Pour autant, ces approches restent inégales, plutôt cumulatives, et elles ne constituent pas un marqueur de positionnement stratégique pour l'établissement. Le constat reste celui d'un manque de lisibilité et de visibilité.

Dans le domaine de la formation, par exemple, on observe un véritable risque de dilution, d'éparpillement, de volatilité de l'offre et, ainsi, une difficulté à organiser une formation robuste en sciences humaines et sociales en lien avec les attentes du marché du travail.

Sur le marché du travail, elles notent un risque de dispersion des efforts et des ressources, alors qu'il existe un véritable besoin d'identification, de clarification de ce qui constitue la singularité des diplômés dans leurs compétences, dans leur trajectoire professionnelle, sur un marché du travail qui évolue très rapidement. Il leur semble qu'il serait possible de s'appuyer sur des données solides et des ressources partagées entre les écoles, Sciences Po Carrières, l'*Executive Education* et, pourquoi pas, Sciences Po Alumni.

En recherche, il existe un risque d'invisibilité, de dispersion des moyens et de non-valorisation des résultats des travaux qui sont réalisés.

En définitive, peu de capitalisation collective, le besoin d'une réflexion stratégique à l'échelle de l'établissement, également un besoin de mutualisation des ressources, de capitalisation, pour soutenir tous les efforts qui sont déjà engagés. Il s'agit d'une difficulté classique à l'échelle d'une organisation, consistant à penser de manière ambitieuse et systématique le déploiement et la prise en charge d'une thématique transversale.

Elles formulent donc des propositions qui visent à poursuivre et à intensifier les efforts déjà engagés, dans une perspective d'approfondissement.

Charlotte Halpern présente ces propositions en deux temps.

D'abord, trois grands enjeux ont été identifiés comme prioritaires pour l'établissement dans les cinq à dix ans à venir.

- Reconnaître de manière assumée, affirmée, le caractère stratégique pour l'établissement de cette priorité que constituent les transformations environnementales.
- Approfondir la question de la mise en œuvre et réfléchir à une stratégie d'approfondissement qui se déploierait sur cinq à dix ans, qui permettrait non pas uniquement d'en rester à des grands objectifs volontaristes, mais de véritablement travailler sur ce qui constitue aujourd'hui, pour l'établissement, des atouts et des avantages comparatifs. Ils permettraient de mobiliser des ressources qui existent déjà à l'échelle de l'établissement afin de les mettre au service du développement des transformations environnementales et, à partir de ce socle, de pouvoir aller chercher des ressources supplémentaires à travers toute une série d'actions proposées dans le rapport.
- Se doter d'une stratégie sur cinq à dix ans, structurée autour de huit grands objectifs qui ne seraient pas uniquement limités à la question de la formation, de la recherche ou de la valorisation, mais qui permettraient également d'intégrer des aspects plus transversaux qui touchent, par exemple, les questions de la formation des personnels, des investissements responsables, et qui intégreraient également des enjeux propres à la stratégie de communication autour de ces transformations environnementales, mais aussi des perspectives en termes de gouvernance.

Tout cela de manière à pouvoir remplir cet enjeu de lisibilité, de plus grande visibilité, mais également de pouvoir capitaliser à l'échelle de l'établissement. Il ne s'agit pas d'ajouter une nouvelle couche supplémentaire à ce qui se fait déjà, mais de commencer par valoriser l'énorme travail accompli, de soutenir ces initiatives à travers des formations complémentaires des personnes qui travaillent sur ces sujets depuis quatre ou cinq ans et qui auraient peut-être besoin de ces soutiens supplémentaires pour avancer dans cette évolution.

Elles proposent également de réfléchir avec la ou le chargé de mission transition écologique, de manière à pouvoir allier la réflexion qui est menée à l'échelle de la formation et de la recherche à ce qui se fait déjà sur les campus ; éventuellement d'abonder au bilan carbone initié l'année dernière et d'ajouter de nouvelles briques comme cela se fait dans d'autres universités. C'est ce qu'elles ont pu voir à travers le benchmark qu'elles ont conduit à Cambridge, au MIT, qui montre la manière dont ce bilan carbone peut être utilisé comme un levier.

Enfin, il y a un enjeu de gouvernance qui – comme cela a été fait en matière d'égalité entre les hommes et les femmes avec la création d'un programme spécifique – consisterait à créer un pôle dédié aux transformations environnementales, sur lequel elles vont revenir.

Amélie Antoine Audo poursuit en expliquant que ce pôle se constituerait en interface avec l'ensemble des directions et métiers de Sciences Po, et ferait le lien entre formation, recherche et capacité d'action. Elles l'imaginent au sein du Pavillon de l'innovation afin qu'il puisse être accessible à toutes les communautés mais également visible pour l'ensemble des acteurs qui sont à Sciences Po.

Ce pôle aurait quatre missions principales. Accompagner la conception de la stratégie d'approfondissement et suivre son évolution à travers des rapports à cinq ans, à dix ans, mais aussi des rapports annuels qui pourraient être présentés devant les conseils de manière à suivre l'évolution du travail engagé. Renforcer la visibilité, la cohérence et la structuration de toutes les initiatives existantes.

Ce pôle pourrait être accompagné par trois instances : un comité de pilotage qui réunirait l'ensemble des directeurs des directions de Sciences Po, de manière à ce que cela puisse s'intégrer pleinement à la stratégie d'évolution de ces directions ; un conseil scientifique dont la mission serait d'émettre un avis sur les projets de recherche et d'enseignement qui lui seraient présentés ; un comité des partenaires dont la mission pourrait être d'accompagner aussi le regard sur l'évolution du marché du travail, mais également les investissements responsables qu'elles proposent.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion sur ce sujet, particulièrement crucial, dès à présent et pour les années à venir.

Bruno Lasserre aimerait comprendre la finalité de l'exercice. S'agit-il de se poser la question de savoir comment Sciences Po, en tant qu'organisation, prend en compte l'environnement dans sa transformation ? Ou, au contraire, s'agit-il de densifier et de prendre en compte, dans l'offre d'enseignement, de formation et de recherche, la dimension environnementale ? En écoutant la présentation, il n'a pas vraiment saisi laquelle de ces deux ambitions, qui sont assez différentes, était privilégiée.

Il revient sur la deuxième option, qui l'intéresse davantage. Il trouve un peu absent dans le vocabulaire des oratrices le mot « politique publique » et regrette que Sciences Po ne s'intéresse pas aussi à cette question. Aujourd'hui, face au réchauffement climatique, à l'ardente obligation de lutter contre ces bouleversements environnementaux, quelles sont les politiques publiques qui fonctionnent en France et à l'étranger ? A-t-on fait un benchmark de ce qui a fait ses preuves dans les domaines de la transformation du logement, du verdissement du financement de l'économie, de tous les leviers qui peuvent exister dans les différentes politiques publiques ? Lesquels sont efficaces ? Comment concevoir des politiques publiques de lutte contre le changement climatique et également évaluer les résultats ?

Il précise la raison qui le conduit à poser ces questions. En matière environnementale, les ONG, les citoyens, les collectivités se tournent désormais vers les juges. C'est une nouveauté. Depuis peu de temps, les ONG, les associations, se tournent vers les Cours suprêmes pour enjoindre aux gouvernements de respecter les engagements qu'ils ont pris en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Le Conseil d'État a accueilli ces requêtes, ce qui était très inédit, et vérifié si le Gouvernement suivait la trajectoire qu'il avait annoncée dans les engagements qu'il avait pris dans les accords de Paris de réduction des gaz à effet de serre. Le Conseil d'État a considéré que le Gouvernement promettait une réduction de 42 % des gaz à effet de serre entre 1990 et 2030 et a dit : « *On ne va pas attendre 2030 pour vérifier que c'est le cas, mais on va regarder si aujourd'hui la trajectoire est crédible pour atteindre en 2030 ou en 2050 ces objectifs, qui sont des engagements* ». Le juge a été assez audacieux, en mettant en demeure le Gouvernement de justifier si les actions qu'il avait prises et, à court terme, celles sur lesquelles il s'était engagé, permettaient de respecter cette trajectoire. Faute d'avoir de réponse satisfaisante, le Conseil d'État a considéré récemment qu'il n'avait pas les éléments pour le justifier. Il a enjoint le Gouvernement de prendre un certain nombre d'actions pour rétablir cette trajectoire.

Bruno Lasserre poursuit en déclarant que l'on manque cruellement d'éléments d'appréciation, de matériaux indépendants qui puissent aider à faire une évaluation fiable face à un Gouvernement qui dit : « *ne vous inquiétez pas, la loi Climat et Résilience va permettre de corriger...* » etc. Si un jour on se tourne vers le juge en disant : « *Que faut-il faire précisément pour corriger la trajectoire ?* » le juge, qui sera tout seul, sera bien démuni pour décider.

Bruno Lasserre est frappé par la réduction à un dialogue bilatéral avec le Gouvernement, très asymétrique, alors qu'il souhaiterait pouvoir s'appuyer sur des travaux indépendants, notamment de recherche. N'y aurait-il pas pour Sciences Po, à la lumière du benchmark international qui a été accompli, un avantage comparatif en investissant dans les politiques publiques et dans leurs évaluations, notamment comparées ?

Charlotte Halpern répond qu'en général, on lui reproche plutôt de beaucoup trop parler de politiques publiques (qui est sa spécialité).

Sur le premier point, c'est une question qui, pour Amélie Antoine Audo et elle, a été déterminante dans le cadre de la préparation de ce rapport. Elles avaient a priori qui était que l'offre était insuffisamment importante. Or, il n'en était rien. Cela avait déjà été identifié par le comité Latour – dont elle faisait partie. Lorsque que ce comité avait travaillé sur le Collège universitaire, il s'était rendu compte qu'il y avait au contraire une offre extrêmement abondante mais qui n'était pas très lisible, pas nécessairement cohérente, et peu visible sur les fondamentaux, sur la singularité de Sciences Po.

Dans le cadre de ce rapport, elles se sont efforcées d'atteindre un double objectif. D'abord rendre compte de l'effort important qui avait été fait. Puis elles ont proposé des pistes de manière à pouvoir rationaliser, réorganiser, éventuellement réintroduire de la cohérence et de la lisibilité alors même que, comme d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, Sciences Po est régulièrement interpellé sur son absence d'action en la matière. Il était important de rendre compte du travail qui été fait et, en même temps, de s'attacher à ce qui constitue la singularité de l'offre de Sciences Po par rapport à des écoles de commerce, par rapport à de grandes universités qui disposent, par exemple, de départements de sciences, ou par rapport à des écoles d'ingénieurs qui ont pris ce tournant il y a quelques années. Outre cette double tâche - rendre compte de ce qui se fait, l'affirmer de manière plus claire – elles ont formulé des recommandations dans une perspective d'approfondissement et proposé que ce soit fait de manière beaucoup plus systématique en termes de singularité.

Sur les politiques publiques, dans le rapport, l'un des partis pris a été de tenir bon sur « deux pieds », identifiés par l'ensemble des interlocuteurs qu'elles ont eus dans le cadre de ce rapport comme étant constitutifs de la singularité de Sciences Po. Ce parti pris consiste à étudier les transformations environnementales en elles-mêmes – les transformations physiques qui se passent du côté des sciences naturelles – et, en même temps, d'observer leurs impacts sur les économies, les sociétés, et sur les formes de régulation politique, notamment les politiques publiques.

Le cas très spécifique que mentionne Bruno Lasserre est effectivement un des éléments très marquants des deux ou trois dernières années. Il y a eu des travaux anciens, dans les années 70, sur le rôle des cours de justice. Les débats sur cette question-là du pouvoir des juges avaient été très vifs, notamment avec la cour constitutionnelle allemande. Des travaux très précis avaient été faits, notamment sur l'interpellation par les ONG, qui se constituaient en « chiens de garde », en lien avec les systèmes judiciaires, de manière à pouvoir abonder à cette évolution. Il y a eu des travaux sur ce sujet, notamment ceux de Pierre Lascoumes, lui aussi chercheur à Sciences Po, au Centre d'études européennes et de politique comparée (CEE) ; également à l'international sur d'autres aspects de ce phénomène.

Sciences Po s'en saisit déjà de deux manières – et ce n'est sans doute pas suffisamment lisible et visible – à travers le laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) qui, il y a un an, en partenariat avec l'université de Paris, a créé un axe de recherche sur les politiques environnementales, dont l'un des objectifs est promouvoir des travaux interdisciplinaires sur ces politiques publiques et leurs effets. En outre, un certain nombre de

chercheurs à l'École de droit ou au Centre de recherches internationales (CERI), travaillent également sur le rôle du droit et du recours au juge. Par exemple, faut-il ou pas accorder de nouveaux droits aux fleuves ? Cette question, et d'autres, donnent lieu à de nombreuses recherches comparées au niveau international.

Philippe Martin voudrait que l'on revienne sur la question du recrutement des enseignants-chercheurs. Il souligne qu'il est difficile de faire venir des enseignants-chercheurs car il y en a encore assez peu sur le marché international dans ce domaine, alors qu'il y a une demande énorme. Dès qu'un doctorant fait une thèse en environnement, il est recruté immédiatement. Quelle serait la bonne stratégie pour résoudre cette difficulté ?

Amélie Antoine Audo répond que si l'on porte le message d'une stratégie de l'établissement qui affirme aussi sa singularité, c'est d'abord parce que, derrière cette question, il y a un enjeu d'attractivité pour des chercheurs, des enseignants-chercheurs, qui pourraient identifier clairement le rayonnement de l'établissement sur ces sujets. Ce n'est pas négligeable, parce que l'on sait très bien que, sur telle ou telle question – d'ailleurs pas exclusivement en économie – les spécialistes vont aller vers des espaces où ils sentiront qu'il y a un investissement sur cette thématique, une identité forte et un rayonnement. Il y a une première réponse par un positionnement affirmé de l'établissement.

Ensuite, il leur semble aussi qu'un positionnement affirmé permettrait de lever des ressources pour accompagner le renforcement global de la communauté académique, des contrats doctoraux, et financer toutes les actions qui sont proposées dans le rapport. Les entreprises, la direction de la stratégie et du développement de Sciences Po, indiquent que les ressources vont vers des écoles d'ingénieurs, vers des universités qui ont une politique affirmée sur ce terrain-là. Tout est lié, selon elles. Derrière cette stratégie d'approfondissement, l'enjeu c'est aussi la possibilité de se positionner comme un acteur incontournable, qui offre une spécificité.

A propos de la question posée par Bruno Lasserre, Amélie Antoine Audo indique que Charlotte Halpern et elle proposent, dans leur rapport, de former l'ensemble des étudiants de Sciences Po aux questions et aux transformations environnementales. Par exemple, elles ont beaucoup travaillé avec l'École de droit qui est très consciente de la nécessité, dans le parcours de formation, de mettre l'accent sur la transmission de connaissances et de compétences propres qui vont pouvoir davantage outiller les jeunes formés aujourd'hui, qui seront en responsabilités demain – y compris sur les métiers de juge, du droit en général – pour aborder ces sujets qui se multiplient sur tous les secteurs d'activité.

Pour compléter la réponse faite à Philippe Martin, **Charlotte Halpern** ajoute que sur le plan des recrutements de professeurs et de chercheurs on n'a pas échoué dans toutes les disciplines et sur tous les plans. Il y a quelques sujets sur lesquels Sciences Po a sans doute été moins bons que d'autres, mais elle ne parlerait pas d'échec global ; au contraire, ces dernières années, il y a eu des évolutions importantes. En revanche, il est vrai que dans certaines disciplines, voire pour certains sujets, les résultats sont moins probants.

Ce qui est proposé dans le cadre de ce rapport relève de deux types d'approche.

- La première, est une stratégie qui consisterait à s'appuyer de manière plus offensive sur des leviers qui existent déjà, qui permettraient – par exemple avec des postes de professeurs invités pour six mois/un an, accompagné par une politique de communication ou de valorisation – d'afficher, de rendre compte, de prendre appui sur ces leviers – l'international en étant un autre – de telle sorte que ce manque puisse être

comblé dans les deux à trois ans qui viennent. Il faudrait travailler en meilleure connaissance de cause sur ce marché et devenir plus attractif sur ces sujets-là. Il lui semble que ce pourrait être un moyen d'attirer, par exemple, des économistes, reconnus sur le sujet, par exemple comme professeurs invités.

- La seconde, est de pousser vers des recrutements qui soient davantage interdisciplinaires, plus spécifiques et avec des financements ad hoc – soit des financements européens, soit des financements de type mécénat ou des chaires. Les retours du benchmark montrent que cette approche permettrait de susciter des recrutements qui seraient peut-être moins soumis à des évolutions propres à chacune des disciplines. A Sciences Po comme ailleurs, ainsi que le soulignent les retours du benchmark, ces logiques disciplinaires ont pu freiner le recrutement d'économiste ou de sociologue spécialiste de l'environnement, compte-tenu notamment d'un fort ancrage empirique.

Philippe Martin répond que c'est exactement l'inverse. Toute l'économie de l'environnement est devenue empirique. Aujourd'hui, la grande majorité des thèses sont empiriques, que ce soit sur l'environnement ou dans d'autres domaines.

Sandra Lagumina indique qu'elle enseigne depuis dix ans un cours de droit de l'énergie, qui est maintenant un cours de droit de la transition écologique.

Elle souhaite faire deux ou trois remarques.

Si Sciences Po s'engage dans cette voie, dit-elle, il faut y aller crânement. Elle n'a pas entendu cela dans l'exposé. Les entreprises ont déjà fait ce chemin-là : s'appliquer à elles-mêmes un certain nombre de règles et ensuite proposer des produits qu'elles pourraient rendre attractifs en utilisant cela, et elles l'utilisent aussi comme une politique de recrutement. Ce chemin-là est tracé très fortement par un certain nombre d'entités.

Il faut donc trancher la question des cinq ou dix ans, parce qu'entre cinq et dix ans, cela n'a rien à voir. Ce qui est difficile aujourd'hui, c'est de trouver des gens qui font, ce n'est pas de trouver des gens qui réfléchissent à dix-quinze ans. Si Sciences Po veut marcher sur deux jambes, il faut pouvoir concrètement répondre aux questions suivantes : qu'est-ce que c'est que de mesurer l'impact ? Que de mesurer les sujets de résilience ? Comment comprend-on de manière holistique ce genre de sujet ? Etc. Ensuite, effectivement, il pourra peut-être y avoir des travaux un peu plus académiques.

Enfin, elle fait un dernier commentaire, il y a des débats extrêmement intéressants sur ces sujets mais il ne faut pas non plus s'interdire, parce que l'on est Sciences Po et pas une école d'ingénieurs, de rentrer sur les terrains qui sont propres à l'établissement. Elle prend l'exemple de la thématique des *smart green*, c'est-à-dire comment on raisonne sur un réseau électrique, le vrai sujet c'est le comportement des acteurs : c'est de la sociologie.

Il y a donc de nombreux angles pour une démarche qu'elle apprécie énormément, mais si Sciences Po s'y engage, il faut s'en donner les moyens. Sinon, cela ne sert à pas grand-chose.

Amélie Antoine Audo rejoint pleinement les remarques faites par Sandra Lagumina. Sciences Po n'est pas en retard sur les contenus mais plutôt sur l'affirmation d'une stratégie institutionnelle réelle, qui vise aussi à affirmer la place des sciences humaines et sociales sur ce sujet, puisqu'aujourd'hui on doit aussi étudier les effets sur la société de façon très nette, également travailler sur la valorisation, l'accompagnement, etc.

La mission qu'elle a conduite avec Charlotte Halpern a été de faire un bilan et de proposer des recommandations. L'étape suivante sera la mise en œuvre. Elles ont travaillé en co-construction, il leur semble donc que c'est collectivement que doit être défini ce plan d'actions, qu'elles ont imaginé à dix ans mais avec l'idée d'aller plus vite, et aussi pour coller à la capacité de lever les ressources pour le mettre en œuvre. Mais évidemment, l'objectif est néanmoins de s'y engager dès à présent de façon très concrète, de déployer puis de monter en puissance sur certains sujets au cours des dix prochaines années.

Julie de la Sablière indique qu'elle accompagne de nombreuses entreprises, de grands groupes, sur ces sujets de transformations environnementales. Ils sont tous très démunis sur le sujet de la formation de leurs collaborateurs. Axa a créé son école. On voit émerger un certain nombre d'initiatives, à Cambridge par exemple. Selon elle, il y a un sujet urgent dans l'aide aux entreprises dans ces domaines ; Sciences Po y aurait toute sa place.

Elle demande qui sont les *best in class* dans l'enseignement supérieur qui ont été identifiés et qui sont plutôt des moteurs pour progresser ?

Enfin, elle fait une remarque qui rejoint celle de Sandra Lagumina. Elle pense que l'on n'a pas dix ans devant soi, en tout cas pour montrer la singularité, affirmer et valoriser déjà ce qui a été fait. Il y a aussi une dimension d'inspiration qu'il faut incarner, parce que c'est aussi comme cela qu'on attirera les meilleurs.

Pourquoi cinq et dix ans, répond **Charlotte Halpern** ? Cela relève directement du benchmark et notamment du travail qu'elles ont fait sur les meilleurs, les plus attractifs sur le sujet : Cambridge, le MIT, Columbia, la National University of Singapore (NUS). Il y a une série de dix universités qu'elles ont pu identifier et qui, chacune dans leur secteur – soit sur la formation doctorale et de la recherche, soit sur la formation initiale, soit sur des aspects de valorisation et de lien avec les entreprises – montrent la nécessité de se doter d'objectifs très clairs à court terme, c'est-à-dire à cinq ans, puis de les réévaluer à l'aune d'objectifs à plus long terme, à dix ans, qui permettent d'envisager une évolution globale, c'est-à-dire pas uniquement sur des choses qui peuvent se faire sur deux ou trois ans, mais qui peuvent intégrer une refonte complète de l'établissement, en lien avec les huit objectifs identifiés, y compris ce qui concerne le campus durable ou une stratégie en matière d'investissements responsables. Voilà pourquoi elles ont privilégié cette double approche, tout en partageant bien entendu le constat de l'urgence. C'est ce qu'elles défendent dans leur rapport, comme elles ont pu le faire, au cours de ces dernières semaines, auprès des différents conseils, et aujourd'hui devant le conseil d'administration.

Pour ce qui est des entreprises, Sciences Po intervient déjà. Un certificat en matière de transition énergétique vient d'être créé par l'*Executive Education* en partenariat avec l'IDDRI, avec la volonté d'accompagner les entreprises sur ces questions. Celles-ci n'ont pas encore bien identifié Sciences Po sur ce sujet. D'où la nécessité d'une stratégie plus affirmée au niveau de l'établissement, de manière à pouvoir revendiquer le fait que Sciences Po a quelque chose à dire sur le sujet, qu'il y a une volonté des sciences humaines et sociales d'intervenir dans ce domaine et ce, bien que l'établissement ne compte pas dans ses rangs des climatologues, des biologistes, ou autres sciences exactes.

Enfin, en réponse à la dernière remarque de Philippe Martin, Charlotte Halpern ajoute qu'il y a bien une évolution en cours au niveau international, dans différentes disciplines, en lien avec la formation d'une nouvelle génération d'académiques à la fois très spécialisés sur l'environnement et s'inscrivant pleinement dans les débats théoriques. De ce fait, c'est peut-être là qu'il y a un décalage. Mais elle propose de poursuivre cette discussion dans un autre cadre.

Philippe Martin l'assure qu'il est très ouvert à cette discussion et précise que le dernier *assistant professor* recruté par le département d'économie a consacré ses travaux à l'évaluation des subsides allemands sur les panneaux solaires. Ce qui lui paraît être assez empirique.

Régine Serra veut simplement faire un commentaire. En effet, en tant qu'institution, Sciences Po est en retard sur ces sujets-là. Elle recommande de passer à la vitesse supérieure et d'avoir une stratégie très visible et active sur ces questions de transformation environnementale. Néanmoins, elle souhaite souligner que si l'institution est en retard, les étudiants eux, le sont beaucoup moins et que ces sujets ont été et sont toujours très fortement portés par les associations étudiantes, qu'il faut remercier pour leur engagement. C'est certainement la force de la jeunesse d'avoir compris, bien avant les autres générations, le poids, la gravité et l'urgence, de ces enjeux. Elle croit qu'il faudrait également réfléchir à une bonne articulation entre la stratégie de l'institution et ce qui se fait très concrètement sur le terrain au niveau des associations étudiantes.

5. POINT D'INFORMATION SUR LE PROGRAMME WELCOME REFUGEES

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que Sciences Po fourmille d'initiatives vertueuses qui ne sont pas forcément visibles ou lisibles. Chaque membre de ce conseil peut s'en faire l'ambassadeur, c'est pourquoi elle voudrait faire connaître petit à petit les actions notables de cette maison.

Ce point de l'ordre du jour avait été fixé avant la crise afghane. Cette dernière lui a donné une densité singulière et tragique.

Elle rend un très chaleureux hommage à François Delattre, secrétaire général du ministère des Affaires étrangères, membre du conseil d'administration de la FNSP au titre des représentants des fondateurs, qui a permis de sauver quatre anciens étudiants du programme qui va être évoqué. C'est peu dire qu'il était entièrement mobilisé par cette crise. Il a pourtant répondu avec bienveillance, disponibilité et efficacité aux sollicitations des équipes de Sciences Po, en particulier de Vanessa Scherrer, Kate Vivian, Myriam Dubois-Monkachi et Isabelle Delorme. Laurence Bertrand Dorléac remercie chaleureusement François Delattre pour son aide, sa ténacité et son courage dans les situations les plus difficiles.

François Delattre remercie Laurence Bertrand Dorléac pour ses propos et salue la mobilisation exemplaire des équipes de Sciences Po afin de porter secours à leurs étudiants, collègues et amis de Sciences Po dans cette situation particulièrement difficile.

François Delattre précise qu'il y a eu trois périodes dans cette gestion des évacuations d'Afghanistan. La première a correspondu à l'opération Apagan, qui a commencé le 15 août et qui a permis d'évacuer près de 3 000 personnes dont environ 130 compatriotes vers la France, les 2 700 autres étant des Afghans qui étaient dans une situation difficile et qui étaient menacés compte tenu, soit de leur travail avec la France, soit des valeurs qu'ils promeuvent – et souvent les deux. Dans un deuxième temps, de la fin du mois d'août au début du mois de septembre, les talibans ont refermé les vannes. Il a alors été possible de faire revenir environ 58 Français ainsi que leurs ayants-droits. En revanche, les talibans n'ont pas laissé partir les Afghans que la France souhaitait évacuer. Et, depuis le tout début du mois d'octobre, une troisième phase s'est

ouverte où, à force de ténacité, les talibans commencent, au compte-goutte, à laisser sortir à nouveau certaines des personnalités afghanes considérées comme menacées.

Au moment où il s'exprime, il reste du travail à faire, y compris pour certains collègues de Sciences Po, dans un contexte extraordinairement difficile sur place. Les autorités françaises restent entièrement mobilisées pour évacuer les personnes qui sont sur leurs listes et pour lesquelles elles interviennent littéralement chaque jour auprès des autorités compétentes à Doha ou au Pakistan, et auprès de celles qui peuvent aider.

François Delattre est délibérément très bref, mais il croit qu'il ne faut pas perdre espoir et, surtout, faire preuve d'une très grande ténacité.

Myriam Dubois-Monkachi se propose de présenter, en compagnie d'Isabelle Delorme, responsable du certificat professionnel en sciences sociales, la politique d'accueil des réfugiés à Sciences Po, qui prend plusieurs formes et qui, depuis 2015, s'est adaptée à l'évolution des crises du monde et aux attentes des réfugiés qui ont choisi la France pour tenter d'y reconstruire leur vie.

Elle mentionne 2015, mais en réalité Sciences Po a toujours eu une tradition d'accueil des publics vulnérables, par exemple après la Deuxième Guerre mondiale avec une attention particulière apportée aux déportés, comme ce fut le cas pour Simone Jacob, bientôt Simone Veil, qui a obtenu, comme l'a rappelé la récente exposition qui lui a été consacrée à l'Hôtel de ville de Paris, en faisant état des courriers de l'administration concernant sa scolarité à Sciences Po.

Les réfugiés politiques sont, par ailleurs, exonérés de droits de scolarité à Sciences Po. Ce que l'on appelle la crise migratoire de 2015 a changé le cours de la politique d'accueil des étudiants réfugiés à Sciences Po. Elle a donné lieu à la création de programmes dédiés qui sont désormais inscrits dans le paysage de la formation de Sciences Po sous le nom de *Welcome Refugees*.

La politique d'ouverture sociale très dynamique et volontariste de Sciences Po est assez bien connue. L'ouverture à l'accueil des réfugiés est mue par les mêmes convictions et s'inscrit directement dans la politique de responsabilité sociétale de l'établissement.

C'est donc en 2015, dans le contexte de la crise migratoire qu'a connu l'Europe, avec l'accueil de plus d'un million de réfugiés syriens en Allemagne, et les attentats meurtriers de 2015 en France, que la direction de Sciences Po a été approchée par une étudiante de vingt-et-un an, Alyette Tritsch, de l'École des affaires internationales. Elle venait de fonder avec des étudiants européens une université en ligne du nom de Kiron pour permettre aux réfugiés de poursuivre des études, où qu'ils soient dans le monde. Sa demande était claire : comment Sciences Po pourrait-elle ouvrir ses portes à des demandeurs d'asile syriens qui avaient dû arrêter leurs études du fait de la guerre qui ravageait leur pays ?

Sciences Po répondit favorablement à cette attente. La première promotion fut accueillie le 8 mars 2016. Toutes les communautés de Sciences Po ont alors accepté de se mobiliser. Les enseignants de français du département des langues – les premiers concernés –, les enseignants d'autres disciplines, des chercheurs, des personnels administratifs et, bien sûr, des étudiants ont été présents dès le début de cette expérience. De nombreux partenaires associatifs étudiants, comme l'association Sciences Po Refugee Help et surtout l'ONG Wintegreat – qui s'appelle désormais Each One, ont également été parties prenantes.

Entre 2015 et 2018, plusieurs formats ont été tentés : une intégration directe en première année du Collège universitaire dans le programme classique pour trois jeunes – deux à Paris et un au Havre –, des intégrations en master également. Tout Sciences Po était ouvert à l'accueil des étudiants, majoritairement syriens. Ils ont tous trouvé leur place de manière assez naturelle et sans difficulté dans l'institution.

Ces modèles empiriques ont néanmoins montré leur limite, surtout au Collège universitaire, étant donné la distance entre ce modèle pédagogique et celui qui avait été le leur. Il était important de ne pas les stigmatiser par l'échec. L'idée d'un programme dédié a commencé à germer et a pu éclore à la rentrée 2018. Il n'a pas été exclusif de la poursuite d'une formation diplômante classique à Sciences Po pour six étudiants – à l'époque – qui ont été diplômés ou vont l'être de l'École des affaires internationales et de l'École du management et de l'innovation. Ce programme dédié est le certificat professionnel en sciences sociales, adopté par les instances de Sciences Po en avril 2018, qui est devenu un programme certifiant, depuis cette année labellisé par le MESRI, et qui s'inscrit sur une durée de deux années.

Comme le rappelait François Delattre, la crise afghane de l'été 2021 a réactivé cette nécessité d'accueillir les étudiants vulnérables. François Delattre – que Myriam Dubois-Monkachi remercie infiniment pour son aide – a permis notamment à plusieurs Alumni de sortir de Kaboul avec leur famille. Par ailleurs, quatre étudiants ont été inscrits dans les programmes de Sciences Po, dont un à l'École du management et de l'innovation, et une en échange à PSIA. Hélas, deux jeunes femmes francophones, dont une enseignante de 24 ans, inscrites dans le certificat, sont encore bloquées en Afghanistan. À ce stade, elles ont des passeports mais pas de visa pour rejoindre la France. Sciences Po espère pouvoir les accueillir dès que possible.

La rentrée a eu lieu en septembre avec 51 étudiants. Cet accueil s'est fait à 100 % en présence physique des uns et des autres sur le campus, pour le plus grand bonheur des étudiants et des enseignants.

Enfin, en raison de la crise, la cérémonie du diplôme pour les deux premières promotions de ces certificats aura lieu le 17 novembre.

Myriam Dubois-Monkachi présente plus précisément ces deux programmes.

Le premier est porté par l'association Each One, association qui est devenue centrale sur le recrutement, sur la formation en français et la préparation à la reprise d'études ou à la vie professionnelle des réfugiés. Fondée par des étudiants de l'ESCP, Each One s'est transformée depuis six ans en une entreprise sociale qui redonne vie au projet professionnel des réfugiés. Implantée dans plusieurs grandes écoles, Each One déploie le programme Tremplin qui s'adresse à des réfugiés sur un format identique dans toute la France. C'est un programme essentiellement linguistique, comprenant douze heures de français et huit heures hebdomadaires de découverte de la société française, avec un accompagnement très dense de bénévoles d'Each One et de Sciences Po.

Le point fort de ce programme est son portage par des étudiants de Sciences Po dans le cadre de leur scolarité. Ce « projet collectif », qui est crédité, est un exemple particulièrement emblématique de l'expression de la notion d'engagement à Sciences Po. Parmi les projets collectifs, c'est un des plus denses. Il demande un suivi avec les enseignants, de l'assiduité, la réservation des salles pour les événements, etc. L'équipe de quatre à cinq étudiants est très investie ; elle est en lien avec Each One, qui est chef de projet. À la fin de l'année, les étudiants font une soutenance du projet qui leur permet de valider six crédits pour leur master 1.

Les étudiants qui suivent ce programme semestriel se voient délivrer une attestation de validation d'un niveau de français. Sciences Po est détentrice du label français langue étrangère (FLE) délivré par le Centre international d'études pédagogiques (CIEP). Ces étudiants sont plutôt débutants en français langue étrangère. Parmi les 28 % qui poursuivent des études, certains se préparent à Sciences Po ou à d'autres grandes écoles.

Myriam Dubois-Monkachi présente ensuite le certificat professionnel en sciences sociales. Celui-ci est intégré à la carte de formation de Sciences Po et se déploie sur quatre semestres, avec des cours en sciences humaines et sociales – histoire, droit, science politique et humanités – mais aussi en management, en mathématiques, entre autres. Les enseignants, tous volontaires, sont fidèles au programme animé par Isabelle Delorme. Au quatrième semestre de ce programme, les étudiants doivent réaliser un stage de six mois dans une entreprise ou une institution pour valider leur certificat. C'est un diplôme d'établissement équivalent à une licence 2.

La seule lecture de la maquette ne dit rien des nombreux événements, rencontres qui complètent ce programme si singulier. L'ensemble de l'établissement – notamment la bibliothèque, le pôle santé, la direction de l'accueil et de l'accompagnement – accompagne ces étudiants avec beaucoup d'enthousiasme.

Concernant l'insertion professionnelle, qui est un des objectifs de ce programme, différents éléments viennent renforcer la préparation à l'accès au monde du travail. Ainsi, Sciences Po Carrières assure un suivi individuel et collectif autour des fondamentaux de la vie professionnelle. Un cycle de découverte des entreprises et des cours d'initiation au management viennent conforter les compétences professionnelles, tandis que les salariés de Sciences Po, des entreprises partenaires et l'association des Alumni permettent à ces jeunes sans aucun réseau de s'en constituer un et de réussir à devenir ce qu'ils sont vraiment.

En conclusion de cette présentation, Myriam Dubois-Monkachi salue l'engagement des étudiants et de toutes les communautés de Sciences Po ainsi que de leurs partenaires et amis, qui permettent d'être présent auprès de celles et ceux qui ont été victimes de l'histoire et qui ont choisi la France pour tenter de reconstruire une vie dans un monde si différent du leur.

Le développement des deux programmes, à côté des admissions classiques, a permis de déployer une offre plus adaptée. L'échelle reste modeste, la richesse de l'accompagnement et la qualité de l'implication de tous les acteurs sont porteuses d'espoir et d'ambition puisque tous ces étudiants seront diplômés le 17 novembre prochain. Parmi eux, un tiers sont déjà en poste. Une étude qualitative sera lancée cette année pour suivre leur parcours professionnel ou la poursuite de leurs études.

Les perspectives en cours sont celles d'un renforcement des opportunités de stage et d'emplois et, peut-être, une orientation vers des nouveaux métiers comme ceux sur les transformations environnementales, dont on sait qu'ils sont pourvoyeurs d'emplois. Une évolution du format en apprentissage est aussi un sujet de réflexion depuis une année, tout comme l'augmentation du format de deux à trois ans pour atteindre le niveau de la licence.

Actuellement, l'urgence et l'espoir sont l'arrivée des deux jeunes femmes qui attendent un visa en Afghanistan.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Myriam Dubois-Monkachi et les étudiants qui ont donné une véritable impulsion à ces actions de solidarité envers d'autres étudiants afghans.

Comme il a été question de l'action des Alumni, elle demande à Pascal Perrineau s'il désire intervenir.

Pascal Perrineau indique que l'association qu'il préside a décidé de mobiliser le réseau des Alumni, à la fois pour que ces réfugiés bénéficient de conférences qui sont faites dans le cadre de Sciences Po Alumni, mais aussi afin qu'ils puissent avoir accès à des services plus professionnels et rencontrer des Alumni qui pourraient éventuellement leur offrir des stages ou des débouchés professionnels.

Par ailleurs, les Alumni font également un travail d'influence auprès des autorités. Par exemple, en ce moment, ils s'occupent d'un Syrien qui, en Meurthe-et-Moselle, avait presque l'accès à la nationalité française et auquel cette possibilité a été retirée pour une brouille. Les Alumni interviennent auprès du ministre de l'Intérieur pour que cette brouille ne fasse pas obstacle à un accès à la nationalité française.

Régine Serra salue le remarquable travail accompli en faveur des réfugiés. Elle s'interroge sur la politique d'accueil d'intellectuels et de professeurs venant de ces pays-là. Y a-t-il une réflexion sur ce sujet-là également ?

Myriam Dubois-Monkachi précise que depuis la crise de cet été, avec le programme PAUSE, Sciences Po est en train d'identifier des chercheurs et enseignants-chercheurs qui pourraient être intégrés à l'établissement. C'est une action menée conjointement avec la direction des affaires internationales, la direction scientifique, les chercheurs de Sciences Po et le programme PAUSE.

Philippe Martin demande ce qu'il en est des financements extérieurs pour l'accueil des réfugiés.

Myriam Dubois-Monkachi précise que Sciences Po a approché une Fondation qatarie, *Education above all*. L'objectif étant de trouver un financement pérenne.

Audrey Azoulay souhaite faire deux remarques.

La première est liée à une expérience personnelle. Elle a accompagné une jeune femme syrienne passée par Sciences Po. Les difficultés que rencontrent cette jeune femme et pour laquelle elle essaie de l'aider – obstacles qui ont déjà été pointés - sont la question des papiers, de la nationalité et de l'insertion professionnelle. Ce sont là des éléments décisifs.

Sa seconde remarque tient aux financements pérennes. Certains peuvent relever des programmes de l'UNESCO. Elle se propose de mettre les équipes de Sciences Po en contact avec ces programmes, ou si elles le sont déjà, d'appuyer cette démarche, parce que cela s'inscrit tout à fait dans ce que l'UNESCO soutient et de ce que cette organisation aide à faire à travers ses différents partenariats.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Audrey Azoulay pour sa générosité. Elle se réjouit que ce programme ait été présenté aux membres de ce conseil et espère que ceux d'entre eux qui sont chefs d'entreprise et qui peuvent évidemment aider, ne serait-ce que par des stages, qui

sont souvent une des premières marches vers une intégration, pourront apporter un soutien à cette action.

(Départ d'Hugo Jean, de Raykhant Lianova et de Jérôme Eustache.)

6. POINT D'INFORMATION SUR LA CAMPAGNE D'ADMISSIONS

Laurence Bertrand Dorléac, qui a été interrogée par des membres du CA sur la campagne d'admissions, annonce un point sur la question. Elle donne la parole à Myriam Dubois-Monkachi, directrice de la scolarité et accueille Gabriela Crouzet-Rehorova, directrice des admissions.

En préambule, **Myriam Dubois-Monkachi** rappelle que différents éléments de contexte, à Sciences Po et au niveau national, sont venus accroître la difficulté des procédures d'admission cette année.

D'abord la crise sanitaire, qui a eu un impact assez lourd sur le baccalauréat et ses modalités de mise en œuvre puisque, cette année, il a été quasiment entièrement évalué par le contrôle continu. Parallèlement à ces événements, 2021 était aussi l'année de la réforme des admissions de Sciences Po et celle de l'entrée au Collège universitaire via la plateforme nationale Parcoursup.

Elle cède la parole à Gabriela Crouzet-Rehorova qui va présenter les résultats de cette première campagne des admissions réformées.

Gabriela Crouzet-Rehorova confirme que la campagne 2021 n'a pas été comme les autres. Néanmoins, en dépit du contexte sanitaire et des difficultés qu'il a engendrées, l'attractivité de Sciences Po est restée intacte. 2021 a même été marquée par des statistiques inédites puisque, pour l'ensemble des formations initiales de premier cycle et de masters, Sciences Po a reçu plus de 31 000 candidatures. Soit plus de 44 % d'augmentation par rapport à l'année 2020.

Par ailleurs, la campagne a été marquée par deux grandes nouveautés qui ont eu des conséquences directes sur les admissions à Sciences Po. D'une part, le lancement de la réforme de l'admission en première année avec, dès le départ, une première difficulté liée au baccalauréat réformé qui n'a pas été – encore aujourd'hui – complètement stabilisé. D'autre part, l'intégration pleine de Sciences Po dans la plateforme nationale Parcoursup, qui a fortement modifié les calendriers et les modes d'organisation de ses procédures d'admission au Collège.

Cette année, l'attractivité du *Bachelor* du Collège universitaire a fortement augmenté. Au total, en 2021, il y a eu environ 18 179 candidatures par le biais des quatre voies d'admission qui existent pour entrer en première année : la voie générale ; la voie des conventions d'éducation prioritaire ; la voie internationale ; le double diplôme. Le nombre de candidats est passé d'un peu plus de 9 000 candidatures en 2020 à plus de 18 000 en 2021, soit une progression de plus de + 65 %.

Cette hausse de l'attractivité a été particulièrement portée par la voie générale d'admission en première année, mais également par les doubles diplômes qui sont proposés au Collège universitaire de Sciences Po. On peut penser que la visibilité de ces formations, rendue plus forte par le biais de la présence sur la plateforme nationale Parcoursup, conjuguée avec le lancement de la réforme des admissions en première année, ont joué un rôle important dans cet

accroissement de l'attractivité, notamment pour la voie générale mais aussi pour les autres voies d'admission.

Les candidatures ont augmenté, mais pas les places en première année. En 2021, elles ont été stabilisées autour d'une promotion de 1 630 étudiants. En conséquence, le taux de sélection s'est fortement resserré, puisqu'il est passé de 20 % en 2020 à 10% en 2021.

La campagne et la réforme de l'admission en première année ont par ailleurs permis de répondre à deux grands objectifs : l'exigence de la sélection et l'engagement pour la diversité. Les admis en première année font preuve d'excellentes performances, que ce soit au niveau du baccalauréat ou au fil de la procédure de sélection. On constate également une très grande diversité de parcours et de profils dans cette cohorte d'admis.

Ainsi, 97 % des admis par la voie générale ont obtenu la mention très bien au baccalauréat, dont la moitié avec des félicitations du jury. 80 % des admis par la voie des conventions éducation prioritaire ont obtenu la mention très bien, alors qu'ils étaient moins de 70 % habituellement. La note moyenne obtenue par les admis de la voie générale dans le processus de sélection est de 72 points sur 80 ; celle des admis par la voie CEP ou des admis internationaux est de 68 points sur 80. Par ailleurs, même s'il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives, six semaines après le début de la rentrée, on peut néanmoins se réjouir des excellents retours des programmes et des campus du Collège universitaire sur la qualité de la cohorte qui a été accueillie et qui est passée par la procédure réformée. Bien entendu, c'est une génération qui va être suivie avec beaucoup d'attention puisqu'elle a accompli ses deux dernières années du lycée dans le contexte de la crise sanitaire, qu'elle n'a pu passer aucune des épreuves du baccalauréat.

(Départ de Julie de la Sablière, de Véronique Morali et de Bruno Lasserre)

En ce qui concerne la diversité, **Gabriela Crouzet-Rehorova** indique que l'on constate une très forte diversification de la base de recrutement, en tout cas pour ce qui est des lycées d'origine des candidats qui venaient par les voies d'admission françaises, notamment les voies d'admission générales, mais aussi pour les doubles diplômes. On compte près de 2 000 lycées d'origine parmi les candidats des voies françaises, ce qui représente un accroissement de 45 % de lycées par rapport à la base de recrutement habituelle. Il y a eu plus de 1 000 lycées différents représentés pour les candidats qui sont venus de l'étranger.

En 2021, 70 % des admis proviennent des régions de France et 30 % de la région Ile-de-France, alors que la population lycéenne française se répartit à 79 % dans les régions et à 24 % en région Ile-de-France.

Les admis viennent de 80 pays différents. Les principaux pays de scolarisation sont la France, l'Inde, l'Italie, l'Allemagne, la Pologne et les États-Unis. On observe une très grande variété de parcours du fait de la réforme de Parcoursup. Ainsi, parmi les admis de la voie générale, il y a plus de 18 spécialités de baccalauréat différentes.

Les admis de 2021 sont à 66 % des jeunes femmes et à 34 % des hommes, ce qui est relativement stable. En revanche, il y a 13 % de boursiers de l'enseignement secondaire parmi les admis de la voie générale, alors qu'ils ne représentaient que 5 % des admis en 2020.

Concernant les admissions en masters, l'attractivité a également fortement progressé. Le nombre de candidats est passé de 9 814 à 12 612, ce qui représente une augmentation de 29 %. Toutes les voies d'admission ont attiré davantage de candidats : la procédure française ; la procédure internationale ; les doubles diplômes. Le nombre de places étant là encore resté stable en 2021, le taux de sélection s'est aussi resserré : 17 % en 2021 contre 24 % en 2020.

Les admis en masters ont étudié dans 85 pays différents, France comprise. Ils ont 108 nationalités différentes. Les principaux pays pourvoyeurs d'admis sont la France, les États-Unis, le Royaume-Uni, le Canada et la Chine. Concernant leurs parcours en premier cycle une

majorité des admis internationaux a étudié dans les universités les plus prestigieuses. Les admis français proviennent de filières de plus en plus variées comme, par exemple, les études juridiques, les classes préparatoires, les filières universitaires de sciences sociales ou les écoles de commerce. Parmi les admis, il y a 60 % de jeunes femmes et 40 % de jeunes hommes.

Pour conclure ce bilan global, Gabriela Crouzet-Rehorova présente quelques perspectives pour 2022.

Les admissions en masters ont été ouvertes le 4 octobre. Il est donc encore trop tôt pour tirer des enseignements de cette nouvelle campagne mais, à ce jour, on observe des courbes d'attractivité assez similaires à la campagne d'admissions précédente.

Pour les admissions en première année, l'admission par la voie internationale va s'ouvrir début novembre. Les voies d'admissions via Parcoursup vont s'aligner sur le calendrier national de cette plateforme, donc fin janvier. Les modalités d'admission en première année vont rester très similaires, si ce n'est identiques, à la campagne d'admissions 2021. En revanche, un travail a été engagé avec un comité pédagogique – constitué d'enseignants et de chercheurs de Sciences Po et de membres des équipes pédagogiques – sur une définition encore plus affinée des critères d'évaluation des dossiers de candidature et de l'oral des candidats en 2022.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Myriam Dubois-Monkachi et Gabriela Crouzet-Rehorova et ouvre la discussion.

Horatia Muir Watt demande si l'on a des données comparatives, par exemple, avec l'Angleterre. Elle sait qu'Oxbridge connaît la même mutation par exemple dans les écoles classiquement pourvoyeuses d'élèves qui sont à présent beaucoup moins représentées parmi les admis. A-t-on des chiffres pour savoir si ce 44 % – qui est formidable – correspond à ce qui se passe ailleurs ? Et, éventuellement, quel est le rapport entre ce qui se passe à Sciences Po et, par exemple, dans les grandes écoles en France ?

Gabriela Crouzet-Rehorova répond qu'il n'est pas toujours aisé d'échanger et d'établir des comparaisons avec les partenaires et concurrents de Sciences Po, notamment internationalement. En tout état de cause, il est encore trop tôt pour avoir des données stables et pertinentes.

Pour sa part elle se réjouit de cet accroissement de l'attractivité et de l'élargissement de la base des recrutements des lycées, en France mais également à l'international. Pour l'admission en première année, un peu plus de 1 300 candidats viennent de la voie internationale et proviennent de plus de 1 000 lycées différents.

Carlo Barone félicite les équipes de Sciences Po pour ce résultat qui lui semble être fort positif et très important du point de vue de la diversité sociale et géographique des admis, tout en préservant l'excellence des étudiants.

Il suppose que ce doublement du nombre de candidatures a dû nécessiter des efforts considérables en matière de ressources humaines pour les équipes de Sciences Po. L'établissement est-il suffisamment équipé dans ce domaine ?

Par ailleurs, concernant les critères d'admission, nul n'ignore que les lycées peuvent avoir des standards de notation plus ou moins sévères ; or le parcours scolaire joue fortement dans l'admission. Cela pose la question de l'ajustement des normes des élèves par rapport à ces

standards hétérogènes. Globalement, il y a deux options principales. La première, est de faire de petits ajustements, au cas par cas, ce qui, imagine-t-il, est fait par les évaluateurs sur la base de la réputation du lycée et des perceptions subjectives des évaluateurs. La seconde, qui a été utilisée par certaines grandes écoles, est plutôt d'avoir une procédure formelle, un algorithme explicite qui repose sur des données objectives. Y a-t-il une réflexion en cours à Sciences Po concernant les algorithmes qui, d'ailleurs, ont suscité quelques polémiques et critiques ?

Gabriela Crouzet-Rehorova indique, concernant les ressources humaines, que dans le cadre de la préparation de la réforme de l'admission en première année un premier travail sur l'organisation de la direction des admissions a été fait. Aujourd'hui, ce service comprend 25 collaborateurs.

Néanmoins, une telle augmentation du volume des candidatures n'avait pas été anticipée. Cette campagne a donc été un défi redoutable pour les équipes, mais elle s'est très bien passée et a été une réussite. Néanmoins, en concertation avec le secrétariat général et la direction des ressources humaines, la direction des admissions travaille actuellement à un renforcement de l'équipe pour l'année 2022 qui devrait, assez probablement, pour ce qui a trait à son organisation, présenter des caractéristiques assez similaires à 2021.

Concernant les critères d'admission, la notation des lycées est un sujet qui prend de l'importance, et pas seulement pour Sciences Po. C'est un sujet omniprésent dans la plateforme Parcoursup. Aujourd'hui, tous les établissements d'enseignement supérieur français se fondent sur les notes qui proviennent des lycées. Évidemment, l'absence d'épreuves au baccalauréat ces deux dernières années a très sensiblement modifié la donne. Cette année, le ministère assure que les épreuves de spécialité, au moins en classe de terminale, auront lieu ; les épreuves devraient donc être de retour, même si c'est encore dans une moindre mesure au regard de ce que le projet initial du baccalauréat réformé prévoyait.

Cela pose évidemment la question des notes communiquées via Parcoursup par les lycées, et donc celle de l'hétérogénéité de leurs pratiques en matière de notation. Bien entendu, c'est un sujet important auquel les équipes de Sciences Po sont très attentives et sur lequel elles continuent de travailler.

Pour l'instant, Sciences Po traite ce sujet à travers un regard qualitatif porté sur chaque candidature. Dans le dossier de candidature, Sciences Po prend d'abord en compte les matières du baccalauréat, le contrôle continu et les épreuves, quand elles ont lieu. Ensuite, une double évaluation est faite pour chaque candidature par deux évaluateurs qui ne se connaissent pas, qui ne communiquent pas entre eux. Ils apportent chacun un regard indépendant sur la trajectoire du candidat au lycée. Il leur est demandé non pas de se concentrer sur les notes – qui posent les difficultés qui viennent d'être évoquées – mais au contraire sur des éléments purement qualitatifs, apparents dans les bulletins de notes : les commentaires des enseignants, des conseils de classe, les commentaires figurant dans les « fiches avenir », la place de l'élève dans sa cohorte, etc. Il est très important de pouvoir situer le candidat : savoir s'il est premier de classe depuis la seconde ; s'il a plutôt eu un parcours ascendant ; si c'est quelqu'un de sérieux ; s'il est plutôt situé dans la dernière partie de sa cohorte, etc. Enfin, dernier élément que les évaluateurs observent : le lycée d'origine, afin de prendre en compte son identité. En 2020 et 2021 – et cela va probablement être reconduit en 2022 – il a été décidé d'affecter à chaque évaluateur plusieurs dossiers de candidats provenant d'un même lycée, afin de pouvoir comparer leur évolution dans un environnement qui leur aura été commun.

Bien évidemment, Sciences Po reste attentif à la solution apportée par les algorithmes qui peuvent aider à mettre en place une classification plus systématique.

Philippe Martin souhaiterait connaître les profils de ceux qui arrivent en première année, entre scientifiques ou littéraires, économistes ou sociologues, etc. Même s'il comprend bien que cela a été bouleversé par la réforme du lycée. C'est en partie lié avec la discussion précédente sur la question de l'environnement et, celle d'un besoin de pluridisciplinarité mais avec des cours qui allient aussi des disciplines de sciences plus dures.

(Départ de Pascal Perrineau)

Gabriela Crouzet-Rehorova confirme que la réforme du baccalauréat français modifie les profils des candidats admis. Pour mémoire, elle rappelle que, désormais, en classe de première les lycéens doivent choisir trois spécialités, et n'en garder que deux en fin d'année, sur lesquelles ils passeront des épreuves de baccalauréat en fin de terminale.

Sur la cohorte de la voie générale, on observe que les trois principales spécialités qui avaient été choisies par ceux qui ont été admis sont les suivantes.

- Histoire, géographie, géopolitique, sciences politiques, pour plus de 80 % des admis. Ce n'est pas vraiment une surprise puisque cela veut dire que les candidats qui se projettent vers Sciences Po se retrouvent dans cette spécialité qui, effectivement, est proche de ce qu'ils vont étudier dans cet établissement.
- Mathématiques.
- Sciences économiques et sociales.

On retrouve donc à la fois cette nouveauté que constitue la diversité des parcours de spécialités au sein du lycée et la stabilité des anciennes cohortes qui, souvent, venaient avec un baccalauréat soit scientifique, soit en sciences économiques et sociales.

Ce qui a pu être observé, mais qui n'est pas encore établi au niveau du bilan chiffré, est une plus grande diversité parmi les candidats et les admis dans les doubles diplômes combinés sciences sociales/sciences « dures » ; si le conseil le souhaite, Gabriela Crouzet-Rehorova propose de venir le présenter lorsqu'il aura été réalisé. Il y a là, clairement, l'apparition de spécialités nouvelles comme la chimie, la physique, des matières beaucoup plus scientifiques. Un point est marquant pour ces profils-là : en dépit de leur admission dans les programmes doubles diplômants, certains y ont renoncé au profit d'autres établissements. Il n'est malheureusement pas possible de connaître le choix définitif qu'ils ont fait mais on peut supposer qu'ils ont opté pour des formations scientifiques.

Christophe Kerrero rappelle que l'épidémie a heurté de plein fouet l'ensemble des réformes qui ont été lancées dans l'enseignement scolaire et dans le supérieur. Les deux dernières sessions se sont passées en contrôle continu – certains, d'ailleurs, en rêvaient – mais il n'est pas question de maintenir ce cap complètement. L'enjeu, est bien qu'il y ait une part de contrôle continu et une part de contrôle terminal, avec une avancée par rapport à ce qui existait précédemment à savoir qu'en plus de l'épreuve de français de fin de première, les épreuves de spécialité doivent être prises en compte dans Parcoursup. Cela permettra d'objectiver davantage les critères d'admission.

Par ailleurs, le ministre a demandé à l'ensemble des lycées français de réfléchir à un protocole d'évaluation. C'est un processus qui est initié, mais, précise Christophe Kerrero, il ne faut pas se faire d'illusions, il faudra trois à cinq ans pour arriver à quelque chose de sérieux et de serré. Cependant, c'est une première avancée importante. Dès la Toussaint, les établissements sont invités à réfléchir avec leurs conseils d'enseignement, leurs conseils pédagogiques, et à proposer

à leurs conseils d'administration un protocole d'évaluation. Il ne doute pas – surtout à Paris, mais dans d'autres académies également – que la pression parentale va favoriser une évolution et une harmonisation des critères d'évaluation au sein des établissements.

7. POINT D'INFORMATION SUR L'EVOLUTION DE LA COMPOSITION DE LA COMMISSION DE DEONTOLOGIE

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que parmi les préconisations du rapport rendu en mai dernier par Catherine de Salins, il était conseillé de modifier les modalités d'existence de la commission de déontologie de Sciences Po. Elle remercie Horatia Muir Watt, professeure de droit à Sciences Po, pour ses conseils éclairés qui ont aidé à entamer une réflexion sur cette composition.

Elle cède la parole au secrétaire général de Sciences Po, Arnaud Jullian, qui va dresser un premier état des réflexions en cours. Elle précise que le vote concernant l'évolution de la composition de cette nouvelle commission aura lieu lors de la séance du conseil d'administration du 15 décembre prochain.

Arnaud Jullian précise que la commission de déontologie est prévue par les statuts de 2016. Elle est commune à l'IEP et à la FNSP. Elle comprend actuellement trois personnes : une personne désignée par le conseil de l'Institut, Emeric Henry ; une personne désignée par le conseil d'administration, Horatia Muir Watt ; une personnalité indépendante désignée conjointement par le directeur de l'IEP et l'administrateur de la FNSP, Yann Aguila.

Le groupe de travail, piloté par Catherine de Salins, a préconisé en particulier l'élargissement de la composition de la commission. La direction juridique de Sciences Po a fait des vérifications, afin de savoir s'il était possible d'opérer ces aménagements dans les cadres des statuts de 2016. La conclusion est qu'il sera possible d'élargir la composition de la commission de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP en modifiant les deux règlements intérieurs de l'IEP et de la Fondation. Ce qui signifie que le conseil de l'Institut et le conseil d'administration de la FNSP pourraient désigner, chacun, plusieurs personnes, au lieu d'une actuellement, sachant que le directeur et l'administrateur en désigneraient toujours une.

Il précise que les personnes qui seront désignées par le conseil de l'Institut et par le conseil d'administration de la FNSP devront toutes être membres de ces conseils. Cela tempère donc un peu ce que le groupe de travail avait souhaité, c'est-à-dire élargir à des personnalités strictement extérieures, même si siègent au sein des deux conseils des personnes exerçant leurs activités et leurs engagements également à l'extérieur de notre institution. La proposition du groupe de travail ne pourrait se réaliser dans le cadre des décrets qui fixent les statuts de l'IEP et de la FNSP, sauf à promulguer de nouveaux décrets.

Enfin, il reste encore à régler certaines questions pendantes, par exemple celle du quorum, de la présidence ou de l'absence de présidence dans cette commission de déontologie (qui aujourd'hui n'en a pas au sens strict), d'une éventuelle voix prépondérante de ce président ou de cette présidente... Tous sujets qui sont en cours d'examen, en sorte qu'ils puissent être proposés à la délibération des conseils lors des prochaines séances. Il faudra enfin identifier les personnes qui, au sein de ces conseils, seraient intéressées par les questions de déontologie et disposées à y consacrer un peu de temps.

A ce propos, il rappelle que, dans le cadre des suites des différents groupes de travail diligentés au second semestre de l'année universitaire 2020-2021, la direction de Sciences Po a pris l'engagement de recruter un ou une chargé(e) de mission qui aura vocation à aider la

commission de déontologie et à l'appuyer en tant que secrétaire de la commission. Ce ou cette chargé(e) de mission y consacrerait 50 % de son temps, et viendrait également en appui de la commission relative aux violences sexuelles et sexistes pour les 50 autres % de son emploi du temps.

Horatia Muir Watt souligne que cette commission lui paraît être extrêmement importante. Elle se réjouit du renforcement de ses effectifs mais regrette de ne pas pouvoir faire appel à des personnalités externes. Elle ajoute que les membres actuels de la commission ont déjà commencé à réfléchir au périmètre de ces questions de déontologie et à concevoir comment les différentes commissions et groupes qui traitent de ces questions (de près ou de loin) pourraient s'articuler entre elles. Elle considère que cette commission est appelée à jouer un rôle très important à Sciences Po et que les volontaires qui voudront bien y contribuer seront les bienvenus.

8. INFORMATIONS ET QUESTIONS DIVERSES

Laurence Bertrand Dorléac souhaite faire un point sur la procédure de désignation de la prochaine administratrice ou du prochain administrateur de la FNSP. Elle accueille Antoine Marmier, secrétaire de la commission de proposition, qu'elle remercie tout particulièrement pour son travail juridique. Elle rend également hommage à l'assistante de la présidence de la FNSP, Sylvie Renault, et précise qu'elle va adresser prochainement aux membres du conseil la convocation à la séance du 10 novembre au cours de laquelle le conseil auditionnera les candidates et candidats de la *short-list*. Cette convocation sera accompagnée d'un document sur les conflits d'intérêts éventuels. Elle insiste sur le fait qu'il faudra impérativement compléter ce document en amont et l'adresser le plus rapidement possible à Sylvie Renault.

Elle précise que les 18 et 19 octobre, la commission de proposition auditionnera les huit candidates et candidats retenus par cette commission et qu'au terme de ces auditions, elle établira une *short-list* de quelques « finalistes » qui sera soumise aux conseils.

Le 10 novembre, le conseil d'administration entendra les candidats proposés par la commission de proposition. Chaque audition aura une durée d'une heure : dix minutes d'exposé et cinquante minutes de questions et d'échanges. Après ces auditions le conseil procédera à un vote à bulletin secret, électronique, via Néovote, puisque que certains membres du conseil d'administration seront malheureusement présents à distance. Mais, bien évidemment, il est hautement souhaitable que tous ceux qui peuvent être présents physiquement dans la salle le soient. En outre, pour ce type de vote, il ne peut y avoir de procurations.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que le conseil doit agir dans le cadre de l'article 27 du décret fixant les statuts de la FNSP qui, dans son chapitre 3 dispose : « *Le Conseil d'administration de la FNSP et le Conseil de l'IEP se prononcent au scrutin secret sur la proposition faite par la commission (...) après réception des documents correspondant à la proposition faite par la commission et, le cas échéant, après une audition* ». Elle souligne que les auditions ne sont pas impératives selon les statuts mais qu'elles sont vivement souhaitables et souhaitées.

Elle ajoute qu'à l'article 17 du même décret figure les modalités du vote : « *L'élection et le choix de l'Administrateur sont acquis à la majorité des deux-tiers des membres présents. Dans tous les cas, en cas de partage des voix, celle du Président (en l'occurrence de la Présidente) est prépondérante* ».

Le conseil d'administration sera amené à voter sur la liste des candidats. Si l'une ou l'un d'entre eux obtient directement les deux-tiers des voix, et qu'elle ou il est également le même candidat que celui choisi la veille par le conseil de l'Institut pour le poste de directeur de l'IEP de Paris, elle ou il sera alors proposé aux autorités de nomination compétentes. Si un candidat ou une candidate n'obtient pas les deux-tiers la première fois, celui ou celle qui aura eu le moins de voix sera éliminé et le conseil votera à nouveau sur les candidats restants, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'une ou l'un obtienne la majorité des deux-tiers des membres présents.

Ces propositions de modalités devront être adoptées par un vote du conseil le 10 novembre.

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Antoine Marmier.

Antoine Marmier apporte deux précisions.

La première concerne la majorité qui est attendue. Il s'agit bien de la majorité des deux-tiers des membres présents, ce qui signifie qu'une abstention sera considérée comme un vote défavorable. Si les vingt-cinq membres du conseil sont bien présents et que certains s'abstiennent, la majorité requise sera bien les deux-tiers des vingt-cinq présents, quel que soit le nombre de votes blancs, nuls ou abstentions. Cette première précision n'est pas négligeable pour le décompte de cette majorité.

La seconde précision est que, comme l'a dit la Présidente, il est envisagé un système selon lequel, si aucun des candidats ou candidates n'obtient la majorité des deux-tiers au premier tour, il y aura un système d'élimination. Au tour suivant, on retrouvera uniquement les candidats ou candidates qui auront obtenu le nombre de suffrages exprimés le plus important – à ce stade, on peut se contenter d'un nombre de suffrages exprimés. Ainsi, si trois candidats ou candidates sont proposés par la commission de proposition, la candidate ou le candidat qui arrivera en troisième position au premier tour sera éliminé. Ne seront conservés que les deux qui auront recueilli le plus de voix. Et ainsi de suite.

Enfin, lorsque l'on arrive à l'ultime candidat, donc à un dernier tour, si celui-ci n'obtient pas la majorité des deux-tiers, il est envisagé de considérer qu'il n'existe pas de délibération concordante avec le conseil de l'Institut. Les votes cessent à cette étape et, conformément aux statuts, les bureaux des deux conseils se réuniront pour essayer de définir une position commune avant de revenir devant le conseil d'administration pour parvenir à l'élection d'une administratrice ou d'un administrateur de la Fondation.

Laurence Bertrand Dorléac souligne que ces deux bureaux sont l'émanation des deux conseils, qu'ils représentent dignement et qui sauront certainement, si tel était la situation, trouver un terrain d'entente.

Elle rappelle que le conseil de l'Institut se réunira et votera le 9 novembre, la veille de la réunion du conseil d'administration. Cela pourrait donner l'impression que la décision du conseil de l'Institut – qui ne pourra demeurer secrète - pèsera sur celle du conseil d'administration. Elle attire donc l'attention des membres de ce conseil sur le fait qu'il faut jouer le jeu pleinement et au contraire, ne pas s'autocensurer. Ce conseil doit voter en toute autonomie et en parfaite liberté.

(Départ de Sandra Lagumina)

Charlotte Halpern s'interroge sur la communication des programmes des candidats. Le 20 octobre, les conseils auront connaissance des noms des personnes qui ont été retenues. La question est de savoir jusqu'où va l'engagement d'anonymat vis-à-vis des candidats, à la fois pour leurs noms mais aussi sur leurs programmes. C'est, dit-elle, quelque chose qui est remonté de manière assez récurrente comme étant un point d'attention.

Elle voudrait savoir si, le 20 octobre, il serait envisagé de demander aux candidats de rendre publics leurs projets, puisque ceux-ci vont sans doute se retrouver dans la presse. En tout cas, tel fut le cas le lendemain des dernières auditions. Découvrir ces éléments-là dans la presse a été vécu par un certain nombre de communautés de Sciences Po comme quelque chose d'extrêmement désagréable. Donc s'il n'y a pas de réticence de la part des candidates et des candidats, le 20 octobre, ne pourrait-il pas être envisagé de publier de manière très officielle ces programmes ?

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que la direction de Sciences Po a décidé de déposer plainte à l'issue de la diffusion dans la presse de l'identité des candidats et de leurs programmes.

Elle précise que la commission de proposition doit se réunir ce vendredi. De façon générale, tout ce qui a trait à la communication, la diffusion et la publication relève de sa décision. Au sein de cette commission, la sensibilité semble aller vers la publication de ces programmes. Pour sa part, elle souhaiterait que ces projets qui, elle l'espère, seront tout à l'honneur des candidates et des candidats, soient portés et partagés le plus largement possible au cœur de Sciences Po. D'ailleurs, la commission prendra le soin d'annoncer la *short-list* d'abord aux communautés de Sciences Po avant de diffuser un communiqué de presse. Les membres de cette commission et elle-même ont vraiment à cœur que ceux qui font Sciences Po puissent prendre connaissance de ces projets et participer, chacun et chacune à la place qui est la sienne, à la décision finale. Il ne s'agit pas d'une démocratie directe mais d'un système représentatif qui doit pouvoir s'exercer pleinement.

Alexandre Mariani approuve les propos de Laurence Bertrand Dorléac et se déclare favorable à la publicité des programmes des candidats retenus.

Horatia Muir Watt confirme ce qu'a dit Charlotte Halpern. En tant qu'élue elle ressent une forte demande d'information et de transparence. Quel message peut-elle diffuser auprès de ceux qu'elle représente ? Y aura-t-il de la place pour rediscuter des priorités en matière de critères lors du vote le 10 novembre ?

(Départ d'Alban Hautier.)

Laurence Bertrand Dorléac reconnaît que la question des critères est déterminante. La commission de proposition est composée de douze personnes, très différentes, aux profils professionnels et politiques variés. Elles ont appris à se connaître et sont arrivées, non pas à une position commune, mais à des critères d'évaluation communs, ce qui lui paraît fondamental. Les critères s'expriment souvent à travers les questions posées.

Un autre débat a eu lieu au sein de la commission : faudrait-il porter à la connaissance des conseils les avis de la commission sur les candidats qui vont leur être soumis et rendre compte de leurs travaux ? Cette question reste ouverte, mais à moins qu'il n'y ait vraiment une demande de la part des membres des conseils, la commission penchait plutôt pour l'absence de

commentaire afin de n'influencer en rien les votes des conseils. Mais, là encore, elle invite les membres des conseils à lui faire connaître leurs avis et recommandations.

Laurence Bertrand Dorléac conclut en remerciant les membres du conseil de leur confiance. Elle répète que la commission de proposition est bien consciente de la grande responsabilité qui est la sienne. Elle est certaine qu'*in fine*, la décision prise, qui sera collégiale, aboutira à un choix à la fois raisonnable, et peut-être, exaltant.

A cet égard, pourrait-on enfin penser la raison comme exaltante ?

La séance est levée à 17 heures 50.