

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**

SÉANCE DU MERCREDI 10 NOVEMBRE 2021

Sommaire

I. Introduction de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques	2
II. Auditions des candidats proposés par la Commission de proposition.....	3
III. Débats puis vote sur la proposition de la Commission.....	36
IV. Informations et questions diverses	36

MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Alexandre BOMPARD, Carlo BARONE, Thierry CADART, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Hugo JEAN, Julie de LA SABLIERE, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER, Bruno LASSERRE, Jeanne LAZARUS, Raykhant LIANOVA, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Régine SERRA.

MEMBRE ABSENT

Henry LAURENS.

Assistaient sans voix délibérative : Alban HAUTIER, Christophe KERRERO.

Invité : Antoine MARMIER, conseiller juridique.

La séance, organisée en présence de la plupart des membres dans la salle et, pour certains d'entre eux, en visioconférence, est ouverte à 14 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

I. Introduction de la présidente de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP)

Laurence Bertrand Dorléac indique que cette séance sera uniquement consacrée à la désignation du nouvel administrateur de la FNSP.

Elle précise qu'Henri Laurens ne sera pas en mesure d'assister à cette réunion et donc de participer au vote. Henri de Castries, François Delattre, Katja Langenbucher et Véronique Morali participeront à la séance en visioconférence.

Vingt-quatre membres du conseil étant présents, le quorum est atteint. Le conseil peut donc délibérer valablement.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle qu'avant de procéder aux votes, et même si les statuts ne l'exigent pas, le conseil va auditionner les trois candidats qui ont été retenus par la commission de proposition : Christine Musselin, Olivier Faron et Mathias Vicherat. Cette commission était composée des bureaux du conseil d'administration et du conseil de l'Institut, ainsi que de quatre personnalités extérieures à ces conseils mais désignées par eux : Jean-Pierre Bourguignon, Marion Guillou, Isabelle Huault et Benoit-Roger Vasselin. Elle souligne que le climat au sein de cette commission a été, tout au long de la procédure, serein et constructif ; que ses membres ont consacré beaucoup de temps à ces travaux, alors même que les membres extérieurs, qui sont venus généreusement apporter leur concours, avaient des responsabilités importantes et des activités très prenantes.

Elle ajoute que les huit candidats entendus par cette commission étaient excellents mais qu'au terme des auditions et des débats un choix très consensuel a abouti à cette *shortlist* de trois personnes.

Laurence Bertrand Dorléac précise à nouveau les modalités de vote prévues par les articles 17, 20 et 27 des statuts de la FNSP et 19 et 20 du règlement intérieur de la Fondation. Elle indique que pour être élu, le candidat ou la candidate doit recueillir les deux-tiers des suffrages exprimés, c'est-à-dire au moins seize voix.

Contrairement aux modalités de vote du conseil de l'Institut, il n'y a pas de procuration possible.

Elle ouvre les auditions des candidats.

II. Auditions des candidats proposés par la commission de proposition

Audition de Christine Musselin

Christine Musselin déclare qu'elle est très heureuse de pouvoir se présenter devant les membres du conseil et d'avoir l'occasion d'échanger sur son projet, car c'est bien de cela qu'il s'agit et non d'un programme électoral. Un projet, c'est-à-dire une ambition pour le Sciences Po de demain.

Ce projet s'appuie sur une analyse de la situation de l'enseignement supérieur au niveau mondial mais aussi sur une réflexion sur la direction que Sciences Po a prise depuis plusieurs années au sein de ce champ ou de ce marché. Cette direction, est toujours celle que Richard Descoings a fixée dès le début de ses mandats : rejoindre le groupe des leaders de l'enseignement supérieur au niveau mondial.

Ce groupe de leaders a pour caractéristique d'être constitué d'établissements qui sont des universités de recherche – *Research Universities*. Cependant, la grande majorité de ces universités de recherche sont pluridisciplinaires, comporte le plus souvent des facultés de médecine et des *Business Schools* qui, d'ailleurs, leur apportent un certain nombre de moyens. Sciences Po s'est quant à elle toujours centrée sur les sciences humaines et sociales (SHS).

Toutefois, au sein de ce groupe particulier de leaders mondiaux de l'enseignement supérieur, Sciences Po n'est pas la seule à avoir cette particularité. C'est pourquoi la stratégie que propose Christine Musselin est de rejoindre cette niche des établissements de recherche en SHS, de rendre visible cette catégorie particulière et de la constituer en un segment de marché spécifique au sein de ce groupe de leaders. Elle précise que cette idée a été accueillie avec enthousiasme et intérêt par les présidents d'universités qu'elle a déjà contactés afin de tester cette hypothèse.

Elle propose donc de reprendre, en l'accélégrant, la trajectoire fixée par Richard Descoings, qui a connu une pause au cours des dernières années. Une pause nécessaire, car Sciences Po connaissait une crise de croissance. Avec l'accroissement des effectifs, l'arrivée des étudiants internationaux, le nombre plus important d'enseignants-chercheurs, il était nécessaire de réfléchir à l'organisation, aux procédures et, dans une certaine mesure, de remettre de l'ordre. Elle considère que cette pause ne peut être prolongée car autour et très proche de Sciences Po, d'autres établissements ont emprunté la même trajectoire. En France, ils le font avec le soutien des politiques gouvernementales et les moyens qui y sont associés.

Aux yeux de Christine Musselin, pour que cette stratégie soit fructueuse, il faut tout d'abord accroître la taille de la faculté permanente de Sciences Po. Ce qui suppose aussi d'augmenter le nombre d'administratifs qui accompagneront cet effort et de trouver des locaux pour les accueillir. Parallèlement, il faut maintenir la très forte exigence qui a été déployée au cours des dernières années en matière de qualité et d'exigence des recrutements. Cela nécessite également d'élargir le spectre des disciplines présentes à Sciences Po, de modifier progressivement les équilibres numériques entre étudiants en *Bachelor* et étudiants en master et, en outre, de rendre encore plus visible l'activité scientifique qui est menée à Sciences Po. Car c'est un marqueur, bien évidemment pas unique mais indispensable pour prétendre appartenir au groupe des leaders mondiaux de l'enseignement supérieur.

Cette stratégie ne doit pas se faire au détriment de ce qui constitue, pour Christine Musselin, la marque de fabrique de Sciences Po, c'est-à-dire la formation des élites administratives, associatives, intellectuelles, économiques et politiques. Une formation qui repose sur l'acquisition de fondements théoriques mais aussi d'outils pratiques, qui articule savoirs praticiens et savoirs universitaires et qui doit continuer à le faire.

Les diplômés de Sciences Po auront à participer au développement responsable de la planète et seront acteurs et actrices des transitions environnementales et numériques, mais avec les atouts que leur confèrent une formation irriguée par les sciences humaines et sociales. C'est ce qui leur permettra de conduire ces transitions en ne les détachant pas des grands enjeux que sont les inégalités, la démocratie, la complexité organisationnelle, le bien commun et les droits de l'homme.

Enfin, Christine Musselin considère que cette stratégie de niche ne peut réussir que si Sciences Po développe des partenariats en formation et en recherche avec les disciplines qu'on peut qualifier de « non-SHS » – pour ne pas dire sciences dures ou sciences exactes. Cela suppose de développer des partenariats ciblés, à l'instar de ce qui a été fait, par exemple, avec le *Bachelor of Arts and Sciences* (BASc), pour des formations et des projets de recherche interdisciplinaires, en sorte que Sciences Po ne soit pas isolée ou repliée sur les seules SHS.

Le second point que Christine Musselin souhaite aborder concerne les ressources pour y parvenir.

Il ne lui semble pas opportun d'augmenter les droits de scolarité, en dehors des hausses légitimes indexées sur l'inflation. En revanche, dans son projet, elle a identifié un certain nombre de leviers sur lesquels elle voudrait revenir.

D'une part, il lui semble qu'il ne faut pas exclure les ressources publiques car les politiques gouvernementales offrent des opportunités. Elle mentionne notamment le 4^e programme d'investissements d'avenir (PIA4) - qui vient d'être lancé et auquel il faudrait répondre - et certaines des dispositions prévues par la loi de programmation de la recherche (LPR). Elle entend aussi se rapprocher du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) et du Centre national de la recherche scientifique (CNRS). En effet, l'IEP de Paris est une des institutions publiques d'enseignement supérieur dont le financement par étudiant est le plus bas, bien inférieur à celui d'un étudiant dans une université qui, pourtant, n'est déjà pas très élevé. Elle appelle à renouer les liens avec le CNRS et à renégocier avec cet organisme des échanges équilibrés et coopératifs mais considère également que les orientations scientifiques et pédagogiques de Sciences Po devraient conduire à étendre les partenariats institutionnels vers de nouveaux organismes, comme l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) ou l'Institut national de la recherche en sciences et technologies numériques (INRIA).

D'autre part, elle veut développer les ressources propres. Christine Musselin estime que Sciences Po a un vrai potentiel du côté de la formation continue, en s'appuyant sur les outils numériques pour élargir l'offre à l'international, mais aussi du côté du financement de la recherche grâce à la cellule de montage de projets, qui existe déjà, et qui devrait être renforcée.

Les efforts doivent bien entendu aussi porter aussi sur le mécénat des entreprises, les donateurs individuels et, plus largement, les anciens élèves, dont le réseau est de plus en plus étendu géographiquement et dont la composition est de plus en plus internationalisée. Et ce, autant pour financer les activités de formation que celles de recherche. L'accord passé récemment avec l'institut McCourt montre l'attractivité et la capacité de Sciences Po à lever des fonds pour financer ces activités.

Cette stratégie et son financement sont les deux enjeux qui structurent son projet pour le prochain mandat. Pour l'entamer sans attendre, elle a identifié plusieurs chantiers qu'elle souhaiterait mettre en œuvre dès sa prise de fonction.

Premièrement, elle souhaiterait qu'on tire les leçons de la crise sanitaire, de manière à restaurer la confiance et à redonner l'envie d'entreprendre à l'ensemble des communautés de Sciences Po, qui en ont grandement besoin ; c'est l'axe 1 de son projet.

Deuxièmement, elle bâtirait une équipe de direction cohésive et lancerait sans tarder le recrutement des directeurs ou directrices de la formation et de la recherche. Elle a déjà commencé à rédiger des fiches de postes et à concevoir le comité de recherche qui pourrait l'aider en cela. Elle engagerait aussi très rapidement tous les recrutements pour les nombreux postes de direction qui sont actuellement vacants.

Troisièmement, elle travaillerait avec le secrétaire général afin de connaître la situation budgétaire actuelle de Sciences Po et, surtout, d'identifier ses marges de manœuvre à court et moyen termes.

Quatrièmement, elle lancerait, avec la direction de la formation initiale (DFI) et la direction scientifique (DS), la réalisation de cartographies de la recherche et des formations, indispensables pour pouvoir identifier les priorités dans ces domaines. Au demeurant, elle déplore que Sciences Po n'ait toujours pas de cartographie des formations, alors qu'elle existe pour la recherche. Comment piloter sans avoir ces éléments ?

Cinquièmement, en matière de gouvernance, elle procéderait à la mise en place d'un « Codir ». Elle réunirait aussi les bureaux et les présidences des instances pour définir, avec eux, les voies et moyens d'un travail collaboratif.

Enfin, sixièmement, elle irait à la rencontre des représentants du MESRI et du CNRS et engagerait le dialogue avec de nouveaux partenaires comme l'INSERM ou l'INRIA.

Pour conclure, Christine Musselin veut rappeler et préciser pourquoi elle se présente à la direction de Sciences Po.

Premièrement, parce que cela fait plusieurs années qu'elle contribue au développement de cette institution. Sa candidature ne correspond donc pas à une aspiration nouvelle, mais elle a été ravivée par la crise institutionnelle. Avec cette crise, qui venait s'ajouter à la crise sanitaire, il lui est clairement apparu que Sciences Po entrait dans une période d'incertitude qui pouvait être longue. Elle a donc considéré qu'il était nécessaire que la direction de Sciences Po soit confiée à un candidat ou une candidate interne qui pourrait – en raison de la bonne connaissance qu'il ou elle a de cette maison - agir immédiatement et lancer, sans tarder, les actions nécessaires. Outre une capacité reconnue et éprouvée à exercer des responsabilités à Sciences Po, il lui semble fondamental de retenir pour la direction Sciences Po une personne disposant d'un bon niveau de confiance au sein de l'établissement, pouvant rapidement recréer une envie et un élan collectif. Elle estime répondre à ces critères.

Deuxièmement, elle rappelle qu'elle a une connaissance profonde et étendue du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche et des transformations qui modifient la place de Sciences Po au niveau local, français et mondial, au sein de cet environnement. Au niveau national, elle est depuis longtemps familière avec les principaux acteurs du secteur et a établi avec eux de solides relations de confiance. Au niveau international, elle a non seulement étudié de près les principales évolutions, les enjeux et les registres de solutions qui peuvent être mobilisés, mais elle est parfois actrice de ces évolutions, comme le montre sa participation au jury de l'initiative d'excellence allemande en 2010 et au conseil de l'Agence d'accréditation suisse depuis 2019.

Enfin, et troisièmement, elle ne fait pas partie des réseaux ou des cercles d'influence – notamment politiques ou administratifs – auxquels on associe fréquemment les membres de la direction de Sciences Po. Cela lui confère une véritable indépendance sans toutefois que cela n'affecte sa pleine capacité à développer et à entretenir des relations de coopération avec toutes les parties prenantes et tous les partenaires de Sciences Po. En cela, il lui semble qu'elle peut incarner la nécessaire autonomie qu'elle souhaite porter pour un Sciences Po profondément ancré dans son environnement et en interaction apaisée avec celui-ci.

Le conseil l'aura compris, espère-t-elle, c'est un projet qu'elle défend.

Elle remercie les membres du conseil de leur attention et se tient à leur disposition pour répondre à leurs questions.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Horatia Muir Watt interroge Christine Musselin à propos de la stratégie de positionnement de Sciences Po à l'international. Elle considère que l'idée d'une stratégie de niche au sein de ce groupe d'universités leaders est très intéressante, tout comme l'idée que l'étiquette d'établissement de sciences humaines et sociales peut être un peu restrictive au vu des défis et des transformations sociales à la fois internes et internationales. Dès lors, comment faire ? Quel signal envoyer ? Christine Musselin a mentionné l'élargissement du spectre des disciplines mais aussi l'accroissement du nombre de membres de la faculté permanente, des partenariats avec d'autres universités et le CNRS. Comment, à l'international, Sciences Po pourrait se signaler comme appartenant à ce groupe tout en se démarquant de toutes ses spécificités françaises ?

Concernant la stratégie « de niche », **Christine Musselin** rappelle qu'au niveau européen il y a déjà eu la création de la Ligue des universités européennes de recherche (LERU). Ces universités se sont décréées universités de recherche intensive et ont constitué un groupe. En donnant un nom à ce groupe elles l'ont fait exister. En France, il y a eu la coordination des universités de recherche intensive françaises (CURIF) et, à présent, l'UDICE, qui regroupe les dix IDEX. D'où son idée de créer ce réseau international d'universités de recherche en SHS des universités de rang mondial, qui sont reconnues pour leurs recherches et pour l'excellence de leurs formations, et de travailler avec elles à la constitution de ce groupe.

Au plan national, il lui semble qu'il est temps de relancer des partenariats avec des voisins proches géographiquement. Pour Sciences Po, il était certainement nécessaire d'avoir ce développement très international et de développer des coopérations avec le monde entier – qu'il faut bien entendu maintenir – mais, tout autour et tout près, le paysage a énormément changé en dix ans. De nouveaux acteurs se sont constitués, très puissants, extrêmement ambitieux, qui ont aujourd'hui des stratégies et politiques comparables à celle de Sciences Po. Christine Musselin fait référence à leur niveau d'internationalisation, au fait qu'ils commencent à sélectionner leurs étudiants à l'entrée, qu'ils ont de plus en plus de formations avec des droits de scolarité. Peut-être cela n'a pas suffisamment été vu depuis Sciences Po parce que cet établissement regardait un peu au-delà de l'horizon, au-delà de l'Atlantique ou du Mont Oural, mais en France le paysage de l'enseignement supérieur a beaucoup changé. Un moyen d'exister est aussi de coopérer avec ces différents ensembles. Elle précise d'ailleurs avoir pris contact et rencontré les présidents des IDEX franciliens, de manière à examiner avec eux comment une coopération serait possible à l'avenir.

Elle considère qu'il y a des initiatives à prendre au niveau francilien. L'Ile-de-France est la plus grande région SHS de France. Il y a là une concentration très dense de toutes les forces dans ces disciplines. Elle pense que ces forces franciliennes auraient intérêt à travailler ensemble. Sciences Po pourrait tenir un rôle de leader, avec le campus Condorcet, qui a cette vocation-là, pour renforcer sa visibilité et sa place au niveau français et au niveau international.

Bruno Lasserre pose deux questions.

La première est très précise. Christine Musselin propose d'augmenter de soixante postes la faculté permanente de Sciences Po, tout en contenant l'augmentation du budget à 10 % en 2026. Quelle part représente l'élargissement de la faculté permanente dans cette perspective budgétaire d'augmentation de 10 % ?

Seconde question : Christine Musselin s'engage à repenser le modèle d'organisation de Sciences Po pour mieux articuler, d'une part, la formation et, d'autre part, la recherche, qu'elle juge trop séparées l'une de l'autre. Pourrait-elle être plus précise sur ce modèle d'organisation ?

A la première question, **Christine Musselin** répond qu'elle ne peut être beaucoup plus précise en l'état parce qu'elle a préparé son projet en n'ayant pas les chiffres les plus actuels concernant le budget de Sciences Po. Il s'agit donc d'une approximation. Selon ses estimations, l'augmentation du budget liée au développement de la faculté permanente devrait être de 6 %. Aux coûts salariaux, il faut ajouter les frais immobiliers supplémentaires, le coût des personnels de soutien et les ressources nécessaires, puisque chaque professeur et chercheur qui rejoindra Sciences Po aura des besoins de mission, entre autres.

Sur le deuxième point, Christine Musselin rappelle qu'en sociologie des organisations on a pour principe de ne pas entamer la réflexion par les structures mais plus par les principes, donc d'essayer de mettre en place des dispositifs qui permettent que les parties se rapprochent et dialoguent plus et mieux les uns avec les autres. Que l'enseignement et la recherche soient trop séparés à Sciences Po, c'est lié à son histoire. Dans ce domaine, des progrès considérables ont été accomplis. Les pistes d'amélioration, toujours nécessaires, passent par une réflexion commune sur l'offre de formation et sur la manière de faire travailler ensemble les praticiens qui interviennent à Sciences Po et la faculté permanente. Cela peut advenir, par exemple, grâce au travail des comités pédagogiques des écoles, par l'animation des équipes scientifiques à l'intérieur des écoles et des différents masters. Elle considère que ce sont ce type de démarches et d'évolutions qui peuvent favoriser les rapprochements, amener les uns et les autres à discuter et à mieux travailler ensemble et ce, avant de faire de grandes révolutions structurelles.

Par ailleurs, cette modification des structures lui semble difficile à faire dans la situation actuelle de Sciences Po. Pour les avoir beaucoup rencontrés ces derniers temps, elle a le sentiment que les équipes ont aussi besoin d'un moment de stabilité. « Stabilité » ne veut pas dire que l'on ne change rien mais, en tout cas, qu'on ne commence pas par bouleverser les structures. Il lui semble préférable de mettre en place de nouvelles façons de travailler ensemble, de mettre l'accent sur le travail collectif. Elle croit que, de cette manière-là, on peut tout à fait faciliter un rapprochement sur ces questions-là, comme sur d'autres d'ailleurs.

Pascal Perrineau pose quatre questions.

En premier lieu, Christine Musselin mentionne la nécessité de réinventer Sciences Po. À quelques semaines des 150 ans de la création de cet établissement, dans cette volonté de réinvention, que garder de l'héritage ? Quels sont les piliers de cet héritage qu'il faut conserver ?

Deuxièmement, dans son projet il est écrit : « Sciences Po reste trop soumise à des influences externes qui limitent son libre arbitre et pèsent sur sa trajectoire ». Pourrait-elle pousser plus avant l'identification de ces influences externes qui pèsent sur la trajectoire de l'établissement ?

Troisième chose, plus ponctuelle, Richard Descoings a développé des campus en région, ce qui était une originalité pour un établissement exclusivement parisien. Dans le projet de Christine Musselin, il est écrit : « Un sixième levier consistera à réduire les dépenses qui peuvent l'être. La réflexion sur l'évolution des campus en région intégrera cette dimension budgétaire ». Ces

propos donnent l'impression que les campus de région n'interviendraient que comme variables d'ajustement. Est-ce un malentendu ?

Enfin, dans plusieurs projets de candidats à la direction de Sciences Po, et tout particulièrement dans celui de Christine Musselin, il y a la volonté d'adopter pour Sciences Po une stratégie de niche en se situant parmi les leaders. Lorsqu'on regarde les établissements équivalents en Europe ou dans le monde en général, les Alumni occupent une place essentielle dans la gouvernance des établissements. Ce n'est pas du tout le cas à Sciences Po. Pascal Perrineau voudrait savoir si Christine Musselin considère que c'est un élément essentiel pour faire accéder Sciences Po à ce noyau d'établissements leaders.

Christine Musselin considère, elle aussi, que les Alumni jouent un rôle encore insuffisant à l'intérieur de Sciences Po. Dans les grands établissements internationaux, ce rôle n'est pas simplement de constituer un groupe d'anciens, c'est aussi d'être présents auprès des étudiants et de participer activement à la vie de l'établissement. Mais ils ont aussi un statut un peu différent de celui qu'ils ont à Sciences Po. Si l'on veut être sur le modèle international c'est une situation qu'il faudrait effectivement remettre à plat.

À propos des « piliers de l'héritage » de Sciences Po à conserver, elle garderait d'abord la Fondation nationale des sciences politiques, même si elle n'a été créée qu'en 1945 (donc soixante-treize ans après la création de Sciences Po). En 1945 c'était très innovant, maintenant ce l'est un peu moins puisque presque tous les établissements universitaires ont désormais des fondations mais cela demeure le pilier central de la force de Sciences Po.

Elle garderait aussi une discipline, que son interlocuteur connaît bien : la science politique. En France, Sciences Po a certainement le plus gros département de science politique et Christine Musselin entend le conserver même si – comme elle l'a précisé précédemment – elle souhaite ouvrir Sciences Po à d'autres domaines et renforcer les nouvelles disciplines qui ont été accueillies au cours des dernières années. En particulier l'économie et le droit.

Elle conserverait également – et l'a signalé dans son propos, mais peut-être pas suffisamment clairement – l'articulation très forte entre les savoirs praticiens et les savoirs universitaires. A ses yeux, Sciences Po n'est pas une grande école française ; on n'est pas une grande école quand on a 14 000 étudiants. Sciences Po ressemble à beaucoup d'institutions dans le monde qui s'appellent des universités. En outre, Sciences Po articule mieux que les grandes écoles les savoirs praticiens et les savoirs universitaires et le fait aussi beaucoup mieux que l'université. À son avis, c'est quelque chose qui doit être mis en avant et valorisé. Christine Musselin souligne que si l'on recrute 60 nouveaux membres de la faculté permanente - ce qui n'est certes pas négligeable – l'effectif total sera alors de 310 (les 250 présents plus les 60 à venir). Nombre encore très éloigné de celui des professeurs et chercheurs permanents de la *London School of Economics* (LSE), établissement auquel Sciences Po se compare très fréquemment (à juste titre, d'ailleurs). La LSE compte quelque 900 membres académiques permanents. Il ne s'agit donc pas de transformer radicalement la répartition des forces et la composition à l'intérieur de Sciences Po, mais de faire un pas de plus dans cette direction-là, en gardant l'articulation entre savoirs praticiens et savoirs universitaires. C'est une spécificité qui doit être absolument défendue.

Quant aux influences externes, est-il nécessaire de prendre beaucoup d'exemples ? On voit continuellement combien, en tant qu'institution, Sciences Po est traversée par ce qui se passe à l'extérieur. On perçoit à quel point tout ce qui est publié et diffusé par les médias touche Sciences Po et, d'une certaine manière, l'affecte. Christine Musselin considère que cela empêche même parfois Sciences Po d'agir, par crainte de ce que l'on pourrait en dire. Il faut retrouver de l'indépendance, redonner à Sciences Po une image externe qui corresponde à ce

que cet établissement est vraiment ; en tout cas, à ce qu'elle, Christine Musselin, vit à l'intérieur de Sciences Po.

Pour ce qui concerne les campus en région, elle les mentionne deux fois dans son projet : quand elle parle de la possibilité de réduire les dépenses, mais aussi dans la partie sur l'enseignement et la recherche. Pour elle, ces campus étaient une des idées lumineuses de Richard Descoings. Il était impossible de faire grandir la population étudiante de Sciences Po et d'accueillir tous ces étudiants dans le VII^e arrondissement de Paris. Créer donc des campus en région, dans des villes où existent des universités mais où il n'y a pas d'IEP de région, avec une coloration régionale internationale, était une excellente chose. Mais cela fait déjà un certain nombre d'années que cela existe et, à sa connaissance, il n'a jamais été fait d'évaluation sérieuse de ce qui se passe dans les campus en région. Or, ces derniers temps, elle a eu l'occasion de rencontrer des étudiants de ces campus ; presque tous soulignent qu'ils n'ont pas la même offre de formations d'un campus en région à un autre.

Elle propose donc de faire une évaluation des campus en région, qui ne porte pas uniquement sur les aspects budgétaires mais qui soit multicritères. Comment se passe l'intégration des campus au niveau local ? Quels sont les liens qui existent entre chaque campus et les acteurs administratifs, politiques, économiques, universitaires locaux ? Qu'apporte-t-on en termes d'offre de formation aux étudiants qui sont dans ces campus ? Leur offre-t-on vraiment ce qui leur a été annoncé lorsqu'ils sont entrés à Sciences Po ? Il s'agit de regarder aussi quelle est la contribution de ces campus aux objectifs de développement durable de Sciences Po, parce que pour se rendre sur ces campus on doit faire de nombreux déplacements. Ces questions doivent être posées mais ne peuvent l'être que si une évaluation large a été réalisée au préalable, sans a priori sur ce qu'il faut faire maintenant et demain.

Régine Serra demande à Christine Musselin des précisions sur sa volonté de rééquilibrage des effectifs entre le Collège universitaire et les masters, qui figure dans son projet. Elle voudrait en savoir davantage sur les raisons de ce nécessaire rééquilibrage ? Quelle méthode employer ?

Christine Musselin estime qu'il est un peu tôt pour dire exactement quelle serait la méthode, il lui manque encore certains éléments pour pouvoir préconiser des décisions fondées et légitimes sur la question. En revanche, concernant les raisons, elle peut en avancer plusieurs.

Premièrement, si Sciences Po veut participer à ce groupe qu'elle définit comme étant les leaders mondiaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, on constate que toutes ces universités – à l'exception de Princeton – ont une part des effectifs en masters nettement plus nombreuse que celle des *Bachelors*. L'orientation qu'elle souhaite donner, serait progressive. Il ne s'agit absolument pas de passer brutalement à une répartition comprenant un tiers des étudiants au Collège et deux-tiers en master. Ce serait impossible. Cela doit se faire progressivement et être expliqué.

Deuxièmement, très pragmatiquement, cela permet d'accroître les ressources puisque les droits de scolarité en master sont plus élevés que ceux du Collège.

Troisièmement, au cours des cinq années qu'elle a passées à la direction scientifique de Sciences Po, elle a très fréquemment constaté que les écoles déplorait de ne pas pouvoir recruter suffisamment d'étudiants venant de l'extérieur en première année de master. Maintenant que le *Bachelor* est reconnu en tant que niveau de diplomation, il devient un peu plus indépendant des masters. Il est donc possible d'en réduire la taille et de faire entrer plus d'étudiants au niveau master. En ayant, bien entendu, parallèlement, une politique sociale volontariste permettant de répliquer en master ce qui est fait niveau du *Bachelor*, à savoir des

formes de conventions éducation prioritaire ; avec d'autres dispositifs, mais toujours en cherchant aussi à faire entrer à ce niveau-là des étudiants venant de milieux plus défavorisés.

Sandra Lagumina pose deux questions, peut-être un peu générales, mais, à ses yeux, importantes.

Elle voudrait savoir, en quelques mots, ce qui, selon Christine Musselin, est la raison d'être de Sciences Po, sa mission d'une manière générale.

La seconde question est plus personnelle. Le rôle de la direction de Sciences Po, tel qu'il est défini aujourd'hui, est un rôle de pilotage, un rôle d'incarnation, un rôle de vision. Pourrait-elle rappeler ce qui, dans son parcours, l'a préparée à assumer ce rôle demain ?

Christine Musselin commence par répondre à la seconde question. Elle a passé cinq ans et demi à la direction de Sciences Po aux côtés de Frédéric Mion, ce qui fut une école pour se préparer à exercer ces fonctions-là. Auparavant, elle était directrice d'un centre de recherche et avait aussi des missions de management. Évidemment, un management assez particulier. Piloter des enseignants-chercheurs ce n'est pas comme diriger un atelier dans une entreprise. Malgré tout, cela forme à ces missions de management. Dans les universités, la fonction de directrice scientifique, qu'elle a occupée pendant cinq ans, s'appelle « vice-président recherche » ; si l'on regarde les trajectoires des présidents d'universités français, nombre d'entre eux sont passés par ces fonctions de vice-président avant d'accéder à la présidence. Elle considère avoir été véritablement à l'école de ce qu'est la direction d'un établissement en participant pendant cinq ans et demi à la direction de Sciences Po, auprès de Frédéric Mion.

Quant à la raison d'être de Sciences Po, elle croit l'avoir aussi un peu mentionnée. C'est de former des personnes qui vont ensuite exercer des responsabilités en général à un très haut niveau, et de leur donner à la fois des savoir-faire pratiques mais aussi des compétences plus générales qu'elles pourront mobiliser dans l'exercice de leurs fonctions, avec comme objectif aujourd'hui de participer à un développement beaucoup plus sain de la planète et donc d'être des acteurs et des actrices des transitions environnementale et numérique. C'est cela, la raison d'être de Sciences Po. Pour y parvenir, il lui semble qu'il faut faire profiter les étudiants et les étudiantes de Sciences Po de ce que peuvent apporter les sciences humaines et sociales, non pas pour les transformer en chercheurs en SHS, mais pour qu'ils aient entre les mains les outils de raisonnement de ces disciplines-là, les questionnements qu'elles font émerger, afin d'enrichir la manière dont ils percevront ce qui se passe autour d'eux et sur la façon dont ils pourront essayer d'agir. L'action étant très souvent ce qui est le plus difficile à accomplir, c'est cela que Sciences Po doit essayer de faire en matière de formation. Pour cela, il est nécessaire de produire des connaissances qui vont permettre d'irriguer et d'alimenter ces formations. C'est le rôle de la recherche.

Julie de la Sablière demande à Christine Musselin comment elle envisage de faire de Sciences Po une université leader sur les sujets de la transition écologique ?

Christine Musselin estime que Sciences Po a un peu de retard sur la question puisque beaucoup d'établissements ont déjà commencé à former leurs étudiants à la transition environnementale. Il est donc urgent que Sciences Po aille plus avant.

Au niveau des formations du *Bachelor*, il faut introduire des cours obligatoires sur ces questions-là, et réfléchir à des cours électifs qui permettraient, à ceux et celles qui le veulent, de continuer à les approfondir.

Dans les écoles, en master, il faut que ces thématiques soient encore plus présentes dans les cursus qui sont proposés aux étudiants, bien que plusieurs spécialités centrées sur ces questions figurent déjà dans certains cursus. Il y a une forte demande des étudiants pour cela. Christine Musselin estime, par exemple, qu'on ne peut pas continuer à former des étudiants et des étudiantes à la finance sans évoquer la finance verte, sans qu'il y ait au moins des formations qui abordent ces questions. Pour l'instant, ce n'est pas le cas et cela ne fait pas partie du cursus obligatoire au niveau du master.

Ramon Fernandez pose deux questions qu'il qualifie « d'assez générales », en écho à ce qui a déjà été évoqué à propos de l'héritage et des influences externes.

Il y a un débat qui traverse actuellement toutes les grandes institutions, le « wokisme ». Comment voit-elle ce débat à Sciences Po ?

Sa deuxième question porte sur les recrutements des étudiants, qui est aussi un grand débat pour Sciences Po. Dans son projet, Christine Musselin dit qu'il faut découpler les pratiques d'ouverture sociale. D'autres disent : « Où le balancier s'arrête-il ? » Comment voit-elle ce débat ?

À propos du wokisme, **Christine Musselin** considère que tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche qui se respecte doit être ouvert à la liberté d'expression, dans la limite de la loi. Par exemple, il lui semble que Sciences Po pourrait s'interdire d'accueillir des personnes ayant déjà été condamnées pour des propos ne respectant pas la loi. Bien sûr, cela ne suffirait pas à empêcher qu'un orateur puisse tenir des propos condamnables juridiquement ; il faut aussi prévoir les moyens de se protéger a posteriori. Tout cela ne peut se faire qu'avec une direction de la communication extrêmement présente.

Elle vient de terminer une enquête sur la gestion de la Covid dans les universités françaises ; partout il y a eu des cellules de crise. Elle pense qu'à Sciences Po, au regard de la sensibilité de ces questions-là, il faudrait qu'il y ait une cellule de communication de crise qui permette d'éviter ce qui s'est passé au cours des derniers mois et années autour de ces enjeux.

Elle ajoute qu'elle fait une différence entre la liberté d'expression qui concerne les invités qui viennent s'exprimer à Sciences Po et le débat scientifique, c'est-à-dire la prise de parole par des scientifiques qui présentent leurs recherches. Ce qui l'a énormément gênée au cours des derniers mois, à Sciences Po comme ailleurs – car Sciences Po n'est pas seule concernée par cette question – c'est qu'il y a souvent un mélange entre l'opinion et les résultats scientifiques. Or on ne peut critiquer des résultats scientifiques que sur la base d'une controverse scientifique qui s'attachera, par exemple, à montrer que la manière dont les résultats ont été produits n'est pas correcte ; ce n'est pas une question d'opinion ou de sentiment.

Elle aborderait donc cette importante question de manière différente selon la personne qui s'exprime et selon le type de propos qui est tenu. Si ce sont des opinions individuelles, une fois encore, il faut assurer la liberté d'expression, dans les limites de la loi. Si ce sont des présentations de travaux de recherche, elle tient à ce que le débat reste dans le cadre de la controverse scientifique. Elle déplore qu'on ne fasse pas assez cette distinction.

Concernant la sélection à l'entrée, elle souhaite maintenir l'objectif des 30 % de boursiers, sans aller nécessairement bien au-delà. En revanche, il lui semble que, jusqu'à présent, l'accent a peut-être été un peu trop mis sur les difficultés financières comme seul critère à prendre en

compte pour essayer de développer l'ouverture sociale. Il faudrait aussi prendre en considération les déficits en capital culturel ou capital social, qui sont tout aussi handicapants pour accéder à Sciences Po.

Elle évoque également le cas des élèves de classes sociales défavorisées scolarisés dans des lycées que ne font pas partie des REP ou des ZEP. Comment essayer de les intégrer aussi dans le dispositif ? À ses yeux, la question est donc moins d'augmenter le nombre de places que d'élargir le spectre ou le radar de Sciences Po – comme, d'ailleurs, cela a été fait au cours des dernières années – afin d'identifier d'autres étudiants qui pourraient rejoindre l'établissement alors qu'ils ne le pouvaient pas jusqu'à présent.

Par ailleurs, bien qu'elle n'ait pas connaissance des données précises, elle suppose que Parcoursup a eu un effet lissant. Il est probable que le passage par Parcoursup va permettre d'éviter la courbe en U qu'il y avait jusqu'à présent, avec une surreprésentation des boursiers et des classes supérieures très aisées et une faible représentation des classes moyennes. Au demeurant, cela ne sera pas sans incidence sur le montant des droits de scolarité.

Carlo Barone souhaite revenir sur la question des partenariats. Dans son projet, Christine Musselin souligne un élément de contexte, particulièrement important dans le cas français, à savoir le fait que les politiques ministérielles encouragent fortement les regroupements entre universités, avec toutes les conséquences en termes d'opportunités de financements que cela a. Elle rappelle que Sciences Po a fait le choix de ne pas rejoindre l'Université de Paris en 2017. Pourrait-elle en dire plus sur les réorientations stratégiques qu'elle envisage ? Les opportunités, les atouts, peut-être aussi les contraintes, que ces réorientations posent ?

Pour **Christine Musselin**, Sciences Po est manifestement plutôt en position de faiblesse dans ce contexte national puisque les politiques gouvernementales actuelles – et elle suppose que celles qui sont à venir iront dans le même sens – favorisent plutôt les établissements qui ont choisi les regroupements. C'est aussi la politique que mènent les grands organismes de recherche. C'est la raison pour laquelle, dans son projet, elle essaie de trouver un positionnement pour Sciences Po qui lui permette d'exister dans ce nouveau paysage.

Cependant, ce paysage est peut-être un peu moins compétitif aujourd'hui qu'il y a trois ou quatre ans, parce que désormais les IDEX sont tous connus et que les différentes IDEX franciliennes ont été confirmées. Au lieu d'être chacun replié sur soi en défendant son petit territoire, on voit bien que des partenariats sont en train de naître. Elle pense que Sciences Po peut en bénéficier. Pour commencer, avec l'Université de Paris – il y a d'ailleurs déjà des collaborations en cours qu'il faut prolonger – mais il est aussi possible de nouer d'autres partenaires de même niveau. Certains de ces regroupements seraient très intéressés par des collaborations avec Sciences Po. En tout cas, c'est ce qu'elle a compris en rencontrant les présidents et présidentes des IDEX.

Elle préconise plutôt des partenariats de proximité, dans les domaines de la formation et de la recherche. Concernant la recherche, il y a déjà eu des projets assez intéressants qui ont réuni des sociologues de Sciences Po avec des vulcanologues de l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP), qui est dans l'Université de Paris. Lors de ses séjours dans des universités SHS internationales, Christine Musselin a noté qu'elles étaient vraiment sur ce créneau-là : c'est-à-dire conserver son identité SHS mais développer des alliances avec les sciences non-SHS, avec des partenaires que l'on choisit ; de vrais partenariats interdisciplinaires et fonctionnant en tant que tels.

En outre, elle rappelle que ce n'est pas parce qu'une université est constituée de différentes disciplines que celles-ci travaillent bien les unes avec les autres. Parfois, un partenariat ciblé,

entre une entité qui a envie de travailler avec une autre entité, est plus efficace que la réunion dans un même ensemble de toutes les disciplines.

Alexandre Bompard interroge Christine Musselin à propos de la levée de fonds. Quelle est sa vision de la capacité de Sciences Po à générer des revenus, à lever des fonds, à bâtir des partenariats, à travailler avec des entreprises ? Comment alimenter cette puissance financière sans laquelle il est bien difficile de s'inscrire dans la compétition internationale – qu'elle mentionne à raison, évidemment ?

Christine Musselin reconnaît que dans son exposé elle a plutôt insisté sur les financements publics parce que très souvent on les néglige et qu'on oublie qu'il y a aussi des ressources dans ce secteur-là. Elle a peut-être mentionné un peu trop succinctement ce qu'il est possible de faire du côté des donateurs et des entreprises.

Elle rappelle que, dans ce domaine, un travail vraiment extraordinaire a été fait au cours des années passées. Il faut donc s'appuyer sur ce potentiel pour le faire fructifier et continuer à le développer. Pour le site de Saint-Thomas, des choses tout à fait nouvelles ont été développées, dans une situation de crise sanitaire qui n'a pas facilité la levée de fonds. Pour autant, ce fut un grand succès. Elle croit donc que l'on peut tout à fait capitaliser sur cette dynamique et qu'il faut absolument continuer dans cette direction. Cela lui paraît fondamental.

Charlotte Halpern voudrait savoir comment Christine Musselin entend mobiliser des leviers de gouvernance interne de manière à pouvoir porter cette ambition d'université de recherche en sciences humaines et sociales au niveau international. Quels leviers de communication ? Quel Comex ? Quels postes de direction ? Comment travailler avec les conseils ? Comment s'organiser, sur le plan des procédures mais aussi du travail collectif, pour mieux servir cette ambition ?

Elle y ajoute une sous-question. Comment mettre en valeur, en tout cas porter, rendre plus lisible, plus visible, le fait que Sciences Po n'est pas une grande école mais une université de recherche en sciences sociales, dans le contexte français et dans le cadre du débat sur la réforme de l'ENA et, plus généralement, sur la manière dont on repositionne la place de ces grandes écoles dans le contexte français ?

Christine Musselin répond qu'elle n'a pas la prétention de travailler à modifier la place des grandes écoles en France ; c'est là le travail d'un ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. En revanche, elle estime que l'on peut travailler à ce qu'une institution comme Sciences Po soit véritablement considérée comme une institution d'enseignement supérieur et de recherche à part entière dans un paysage français qui, effectivement, a un peu de mal à se séparer d'une représentation dichotomique : grandes écoles d'un côté et universités de l'autre. Ces questions évoluent cependant et il y a un grand nombre d'innovations dans ce sens-là actuellement en France. Il sera sans doute moins difficile dans les années à venir de défendre le fait que Sciences Po est à l'image des grandes institutions d'enseignement supérieur et de recherche internationales.

Pour ce qui a trait aux leviers internes de gouvernance, il lui semble difficile de répondre de manière très générale. Le principe de base est vraiment de mobiliser les intelligences collectives et d'éviter les réflexions solitaires. La décision est le plus souvent solitaire ; on peut faire travailler, on peut consulter, on peut se concerter, mais à un moment donné il faut prendre une

décision. C'est la capacité d'un directeur ou d'une directrice de dire : voilà ce que l'on va faire. Mais, en amont, il y a tout le travail préparatoire de concertation qui doit être mis en œuvre et fructifier. C'était sa philosophie lorsqu'elle était à la direction scientifique. Elle a toujours essayé de constituer des groupes de travail en amont, très pluriels dans leur composition, de manière à préparer la décision, à voir ce qui se dégageait, à avoir des idées – parce que le directeur n'est pas le seul à avoir des idées – pour, ensuite, parvenir à prendre des décisions. C'est aussi ainsi que l'on peut rapprocher l'enseignement de la recherche. Trop souvent, les groupes de travail dans ces domaines sont séparés alors qu'ils devraient être conçus de manière plus transversale.

Elle préconise aussi la création d'un Codir. Réunir toutes les semaines, la directrice, le secrétaire général, le ou les directeurs et directrices de la formation et de la recherche pour traiter des questions transversales, peut donner l'impression d'un resserrement de la gouvernance. Christine Musselin considère, au contraire, que c'est surtout créer de la transversalité là où elle n'existe pas suffisamment actuellement. C'est traiter ensemble des questions qui ne sont jamais totalement de la recherche, jamais exclusivement de la formation ou de l'administration, se mettre d'accord et constituer une équipe de direction solidaire qui travaille ensemble.

Cela ne doit d'ailleurs pas être limité au niveau de la direction et exister aussi dans les écoles, par exemple, qui fonctionnent un peu trop sous la figure tutélaire d'un doyen ou d'une doyenne, au lieu d'animer un collectif. Qu'est-ce qu'une école sans animation pédagogique ?

Laurence Bertrand Dorléac propose à Christine Musselin de conclure.

Christine Musselin rappelle aux membres du conseil que la décision qu'ils vont prendre, le choix qu'ils vont faire, va engager Sciences Po pour plusieurs années. C'est la raison pour laquelle il lui semble que ce qui devrait guider leur décision est avant tout le projet et ce que l'on veut faire de Sciences Po ; la vision que chaque candidat a de Sciences Po.

Elle espère avoir su leur faire partager la sienne et les remercie.

(Départ de Christine Musselin. La séance est suspendue quelques minutes.)

Audition d'Olivier Faron

Olivier Faron rappelle qu'il a tenu à se présenter devant les membres de ce conseil par égard pour l'institution et, bien sûr, pour cette instance, quelles que soient les circonstances, mais aussi par respect pour les institutions de son pays et au nom des valeurs républicaines qui sont les siennes et sur lesquelles il ne transigera jamais.

Depuis juillet, il a engagé une campagne éprouvante, très exigeante. Il l'a fait sans polémiquer, sans un mot sur les candidats écartés, pour lesquels il a une pensée aujourd'hui. Il est là aussi pour apporter la contradiction à la campagne qui a été menée contre lui, notamment concernant son caractère. S'il était le caractériel autoritaire que l'on a décrit à l'envi, il ne serait pas là devant ce conseil.

Il s'est aussi présenté en réponse à un profil de poste très rigoureux auquel il estime répondre en tous points. Mais les profils semblent être plutôt faits pour ceux qui les lisent. Il précise qu'il est sollicité par de nombreux journalistes et que, bien évidemment, il ne s'exprimera jamais sur la procédure. Il en prend l'engagement solennel devant ce conseil.

Malgré ce contexte – dont on comprendra facilement qu'il est difficile à vivre pour quelqu'un qui a consacré sa vie au service de l'enseignement supérieur – il va rappeler quelques éléments de son projet, sur lequel il s'est investi depuis quatre mois et auquel il croit toujours.

Le premier élément est qu'à ses yeux la réponse aux crises qu'a connues Sciences Po passe d'abord par l'excellence, qu'il faut défendre sur plusieurs plans essentiels.

D'abord, la réussite des étudiants et des étudiantes. Il propose que, par rapport à tout ce qui a déjà été fait, soit ajouté le « bien commun » comme boussole, comme réponse aux enjeux notamment planétaires, financiers et politiques. Il entend aussi s'appuyer sur la politique d'inclusion sociale, qui est déjà importante à Sciences Po, sur la professionnalisation remarquable grâce au corps des vacataires et, évidemment, l'accès renouvelé à la haute fonction publique avec la création, en janvier 2022, de l'Institut national du service public (INSP), qui va transformer les règles.

Ensuite, quelqu'un qui, comme lui, a consacré sa vie à la recherche ne peut que saluer l'effort accompli par Sciences Po, qui possède désormais une communauté scientifique de niveau mondial. Dans ce domaine, il y a un enjeu quantitatif, un enjeu financier, un enjeu humain et un enjeu organisationnel. Il faut d'abord défendre la recherche individuelle de chacune des chercheuses et de chacun des chercheurs et, bien sûr, la recherche collective dans les laboratoires, pour les projets. Et puis, il y a un enjeu de valorisation et de diffusion. Enfin, il voudrait saluer la qualité exceptionnelle de la bibliothèque de Sciences Po, le rôle de sa maison d'édition – ce qui est malheureusement devenu rare dans le champ des sciences humaines et sociales – et le rôle de la nouvelle librairie.

Enfin, troisième plan, l'ouverture internationale, tant des étudiantes et des étudiants que des enseignantes-chercheuses, des enseignants-chercheurs. Il souligne enfin l'importance du réseau de partenariat.

En réponse aux crises qu'a connues Sciences Po, Olivier Faron propose une stratégie reposant sur deux temps forts : apaiser pour rebondir.

Apaiser. Il propose d'organiser des états généraux pour écouter toutes celles et ceux qui travaillent, qui vivent, qui étudient à Sciences Po. En outre, comme il l'a fait dans le cadre de ses autres responsabilités, mettre en avant le dialogue social et, évidemment, prévenir les risques psychosociaux. Une réponse lui est apparue comme étant très attendue par l'ensemble

des membres de la communauté Sciences Po : aller vers une charte commune de déontologie, sur la base de ce qui a déjà été fait, et établir un plan contre les violences sexuelles et sexistes dans la continuité du rapport qui a été rédigé sous l'autorité de sa collègue, Danielle Hervieu-Léger. Il souhaite une gouvernance qui soit transparente et réactive ; une articulation étroite avec les instances et avec leurs présidences ; qu'il y ait donc un nouveau modèle de gouvernance au sein de Sciences Po.

Apaiser, mais pour rebondir. C'est-à-dire en déclinant l'excellence partout. Dans les territoires d'abord ; Olivier Faron rappelle qu'il a beaucoup insisté sur ce point dans son projet et qu'il est convaincu que les campus dans les territoires sont une des forces de Sciences Po, qu'il va falloir défendre. Il faudra aussi renouveler les coopérations et les partenariats au plan national, comme il l'a fait dans le cadre de ses activités au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), notamment en signant un partenariat avec l'École polytechnique. Au niveau international, il est évidemment tout à fait admiratif des nombreux doubles-diplômes mis en œuvre entre Sciences Po et les universités les plus prestigieuses du monde entier mais il faut aller plus avant.

Pour parvenir à ces fins, il faut investir. Dans son projet, il a largement développé ce point en allant loin dans les détails des ressources à apporter pour l'établissement. Il faut, dit-il, investir pour mettre l'humain, le matériel et l'immatériel au cœur de l'avenir de l'institution.

L'humain, évidemment, parce qu'un établissement d'enseignement supérieur ce sont d'abord les femmes et les hommes qui y travaillent, qui le font vivre. Il s'agit donc évidemment de renforcer ces ressources humaines. Il souhaite aussi accroître le nombre de membres de la faculté permanente et propose la création d'une dizaine de postes chaque année au cours de son mandat. Il entend aussi œuvrer à une plus grande reconnaissance des enseignants vacataires. Enfin, il met bien entendu l'accent sur l'expérience étudiante, parce qu'il est convaincu qu'il faut mieux suivre les parcours des étudiantes et des étudiants.

L'investissement concerne aussi l'immobilier, parce qu'il faut sécuriser la réussite du projet Saint-Thomas.

Enfin, il est nécessaire d'investir dans le numérique, en augmentant les ressources de 10 % par an, parce que Sciences Po doit avoir une place encore plus grande dans ce domaine et que toutes les conditions sont réunies pour qu'elle l'occupe.

Pour développer ces ressources, il propose de prendre appui sur quatre leviers.

Premier levier, les programmes de recherche, ceux de l'Agence nationale de la recherche (ANR), ceux de l'*European Research Council* (ERC), mais, plus largement, tous les programmes européens. Et ce, d'autant plus qu'actuellement le retour sur investissement de ces programmes de recherche augmente considérablement, par exemple avec l'augmentation du préciput de 20 à 40 % prévue par la loi de programmation de la recherche.

Deuxième levier pour dégager des ressources, l'apprentissage. Olivier Faron est convaincu que l'apprentissage n'est pas encore assez développé à Sciences Po. Il a eu la chance d'être secondé au CNAM par une apprentie de Sciences Po et est convaincu que l'apprentissage est bénéfique pour les jeunes et pour Sciences Po.

Troisième levier, la formation continue. Venant du CNAM, Olivier Faron est certain qu'il y a, dans ce domaine, un dossier central pour Sciences Po : celui des micro-certifications qui se développent beaucoup outre-Atlantique, aux États-Unis, au Canada, et très peu en France. Il est persuadé que Sciences Po doit sortir de la priorité presque exclusive donnée à la formation des cadres, notamment des grandes entreprises, pour élargir son offre.

Bien entendu, il faut aussi mobiliser ou remobiliser la communauté des Alumni qui s'est un peu éloignée de sa maison alors qu'elle a un lien presque charnel avec elle. Il faut aussi développer les chaires d'entreprises, l'incubateur et le mécénat.

Pour accomplir ce projet, il se présente devant les membres de ce conseil avec un double savoir-faire.

D'abord, il est enseignant-chercheur, professeur des universités à Sorbonne université, en histoire contemporaine, et a été maître de conférences à Sciences Po pendant une douzaine d'années. Il mène des recherches sur les sociétés des XIXe et XXe siècles et vient d'achever un ouvrage sur l'histoire de la pilule contraceptive, qui sera publié en mars.

En outre, il a une double expérience de direction d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Huit ans de direction de l'École normale supérieure de Lyon, où il a eu à traiter de nombreux dossiers en résonance avec Sciences Po. Par exemple la réforme du concours rapprochant celui de la rue d'Ulm et celui de l'ENS de Lyon. Lorsqu'il la dirigeait, l'ENS a créé de nombreuses institutions : un Institut d'études avancées, le Collegium de Lyon, un Institut français de l'éducation ; enfin, l'ENS a repris la plateforme de valorisation du patrimoine scientifique numérisé, Persée.

En 2013, Olivier Faron a quitté une ENS de Lyon désormais bien installée dans le classement dit de Shanghai. Il est alors devenu administrateur général du CNAM et, avec ses équipes, a porté un projet transformant : CNAM 2020. Depuis, il met en œuvre la création de soixante nouveaux cœurs de territoire du CNAM, dans les villes moyennes, avec des dispositifs d'inclusion sociale qui lui semble être assez pionniers, notamment la création d'un Bac+1 et une double politique d'augmentation du potentiel enseignant et de l'indemnitaire des personnels administratifs. Enfin, il a eu l'honneur et la chance de créer une chaire novatrice sur le genre et l'égalité professionnelle, qui a porté un dispositif de signalement appelé « Stop Violence ».

Enfin, il précise que son projet pour Sciences Po obéit à une feuille de route pour les cent premiers jours, qui passe par beaucoup d'échanges avec les personnels administratifs et les enseignants, comme il l'a fait au CNAM où il a rencontré tous les personnels administratifs et enseignants – les 1 300 et les 600 – dans leurs propres bureaux. Il s'est aussi entretenu avec les étudiantes et les étudiants. Il propose, enfin, un plan Alumni, notamment avec un droit pour eux de se former tout au long de leur vie, avec un guichet spécial.

En conclusion, à quelques semaines du 150^e anniversaire de la création de Sciences Po, l'historien qu'il est, souhaite rendre hommage à la mémoire d'Émile Boutmy qui, en réponse à une terrible défaite militaire, a créé cette institution. Raconter le passé de Sciences Po c'est aussi écrire son présent et son futur.

Il remercie les membres du conseil de leur attention.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Bruno Lasserre a noté que dans sa « boussole du bien commun », évoquée au début de son intervention, Olivier Faron a cité la réforme de la haute fonction publique, la création de l'INSP, avec tout ce que cela suppose dans l'évolution des besoins qu'a l'État, aujourd'hui, pour accomplir ses missions. Quelles conséquences en tire-t-il ? Que faut-il changer à Sciences Po pour s'adapter à cette réforme et à cette évolution des besoins de l'État et du service public ?

Olivier Faron considère que c'est là en effet une question centrale pour une institution comme Sciences Po. Il souhaite mettre en avant deux grands enjeux.

Le premier, est précisément d'être porteur du modèle de formation de ceux qui deviendront les hauts fonctionnaires de demain. Un modèle associant deux choses : d'abord, des contenus enrichis par le « frottement » avec les sciences humaines et sociales et des formes de

professionnalisation aux enjeux contemporains. Il souligne d'ailleurs que Sciences Po n'était plus en tête de l'offre de formations à l'ENA.

Pour prendre un exemple qui lui tient à cœur, celui des territoires, il est convaincu que le passage par les campus en région doit permettre aussi de mieux appréhender l'échelon territorial qui sera important pour les hauts fonctionnaires français.

Deuxième enjeu : grâce à la richesse, à la force de ses politiques d'inclusion sociale, Sciences Po peut permettre d'élargir les voies d'accès vers la haute fonction publique. C'est d'ailleurs, à son sens, l'un des enjeux de la réforme.

Il conclut sur la politique d'inclusion sociale en se disant convaincu que, dans ce domaine, le rôle des prépa Talents est absolument majeur. Il se félicite d'en avoir créé une au CNAM où il a fait venir un ancien directeur de l'ENA, qui l'accompagne pour ce dispositif.

Pascal Perrineau relève que, dans son projet, Olivier Faron a mentionné la question des libertés académiques, en dépassant le stade principal et en disant que ces libertés sont parfois remises en question ces derniers temps, alors que c'est une condition absolue du bon exercice de la mission de formation dont Sciences Po est porteuse. Qu'entend-t-il en évoquant des menaces sur les libertés académiques et comment une direction comme celle de Sciences Po peut concrètement lutter contre ?

Par ailleurs, Olivier Faron a beaucoup insisté sur la dimension territoriale, importante à Sciences Po, particulièrement depuis la création des campus en région. Comment imagine-t-il une greffe plus forte de ces campus dans leur *hinterlands* régionaux au sens large ? Concrètement, comment voit-il les lignes à partir desquelles il serait possible de faire évoluer ces campus, et donc Sciences Po dans son ensemble ?

Enfin, dans la conclusion de son exposé, Olivier Faron évoque Émile Boutmy, la création de l'école à une époque où il s'agissait de relever des défis peut-être plus importants qu'aujourd'hui. Quels sont les équivalents fonctionnels de la guerre de 1870 aujourd'hui ?

Olivier Faron souligne que pour lui, enseignant-chercheur, la question de la liberté académique – qui est au cœur de son métier – ne se discute pas. Elle doit être totale. Il dit avoir eu l'extrême honneur, lorsqu'il était directeur de l'ENS de Lyon, de remettre un doctorat honoris causa à Pinar Selek, une opposante turque condamnée à la prison à perpétuité dans son pays, en raison sa liberté d'enseigner. À ses yeux, la liberté académique est sacrée dans l'exercice de la mission de recherche et de l'enseignement.

A propos des territoires, il se dit convaincu qu'aujourd'hui les campus de Sciences Po en région sont au milieu du gué. Il est persuadé qu'il faut aller beaucoup plus loin avec les collectivités territoriales. En préparant ce projet, il a eu la chance de pouvoir échanger avec des présidents de Région, avec des maires des villes des campus. Ces projets doivent être beaucoup mieux intégrés. Les régions, qui sont des grands acteurs de l'enseignement supérieur, souhaitent aider Sciences Po et construire avec cet établissement, dans une relation de réciprocité. De la même façon, il croit qu'il faut accroître les coopérations avec les universités implantées sur ces sites. L'université de Lorraine est l'une des meilleures universités de France. L'université de Reims, qui est remarquablement présidée, est aussi une des universités les plus dynamiques. Sciences Po doit donc aller plus avant. Notamment vers des effets de proximité, par exemple, des politiques d'inclusion sociale pour que des jeunes, avec un potentiel mais plus en difficulté, puissent venir dans les campus de Sciences Po parce que l'inclusion sociale doit se faire au plus près des territoires.

Dernier point, à propos de la guerre de 1870, Olivier Faron dit que, fort heureusement la France est désormais sortie de ce type de conflit, dans son aspect militaire classique (du moins l'espère-t-il). Mais – cela a été rappelé plusieurs fois – il y a à présent un usage métaphorique de la guerre : guerre pour le climat ; guerre sociale. Il pense et croit que c'est aussi une attente forte des jeunes à laquelle faut apporter une réponse. C'est également pour cette raison qu'il fait référence au bien commun, à l'intérêt général. Il considère que Sciences Po peut construire une autre pensée par rapport à ce qui existe et à ce qui se fait dans d'autres établissements comparables, en tout cas sur lesquels il doit y avoir un effet fort différenciant.

François Delattre demande à Olivier Faron quels seraient les axes forts de sa stratégie internationale et, de manière un peu plus précise, dans quels domaines estime-t-il que Sciences Po aurait les atouts pour devenir l'un des grands leaders au niveau européen, d'une part, au niveau international, d'autre part ? Que mettrait-il comme tête de chapitre de Sciences Po à l'international pour être dans le top 5, voire leader ?

Dans un ordre un peu différent, toujours à l'international, il lui demande quels seraient ses principaux partenaires ? Y a-t-il des universités ou des écoles qu'il estime complémentaires de Sciences Po, qu'il considère comme souhaitables en termes de partenariat, avec lesquelles il souhaiterait développer des relations, des partenariats privilégiés ?

Olivier Faron rappelle qu'au début de sa présentation il a insisté sur la remarquable ouverture internationale déjà réalisée par Sciences Po. Un établissement qui accueille un étudiant international sur deux est évidemment tout à fait exceptionnel, non seulement dans le paysage français, mais aussi européen ou mondial. C'est donc une vraie force. De la même façon, le corps enseignant s'est très largement ouvert sur l'international, ce qui est fort heureux.

En réponse à la question qu'on vient de lui poser, il propose quatre niveaux d'intervention.

Tout d'abord, tout en reconnaissant la richesse des doubles-diplômes de *Bachelor* avec les universités les plus prestigieuses, qui sont un acquis considérable, il est convaincu qu'il est possible d'élargir le nombre de doubles-diplômes en master et d'aller vers plus de cotutelles de thèses.

En ce qui concerne les partenariats, ils doivent être maintenus et constamment enrichis.

En outre, il pense que Sciences Po peut peser sur de nouveaux projets de relations internationales. Il a eu la chance d'avoir la responsabilité d'un campus franco-sénégalais voulu par le président de la République sénégalaise, Macky Sall et par le président de la République française, Emmanuel Macron. Un projet pionnier en termes de coopération bilatérale, avec une forte implication des établissements français. Dans tous ces projets son souhait serait qu'on y trouve Sciences Po.

Le quatrième étage de la fusée est qu'un jour Sciences Po ait ses propres campus à l'international, peut-être à New-York, peut-être en Asie... C'est désormais un horizon incontournable.

Il rappelle que le CNAM forme 7 000 personnes à l'international et considère que former un tel nombre de personnes à des diplômes français peut aussi être une référence.

Horatia Muir Watt voudrait revenir sur la question de la place de Sciences Po à l'international et la stratégie de positionnement qu'Olivier Faron aurait vis-à-vis d'autres établissements français.

Elle est intriguée et intéressée par la place qu'il donne à la thématique du bien commun. Est-ce que cette idée de *planetary commons* pourrait constituer une sorte de projet de ralliement ? Le seul positionnement sur les sciences humaines et sociales est-il toujours pertinent ? Y aurait-il quelque chose de transversal à proposer en tant que stratégie de positionnement ?

Olivier Faron répond que le premier constat qu'il fait est la nécessité que Sciences Po possède une identité forte dans un monde de plus en plus concurrentiel. Parfois on peut entendre que Sciences Po serait une *Business School*. Sciences Po se veut, se revendique et se pense comme une université de recherche en sciences humaines et sociales ; il faut donc le rappeler plus fermement. Le deuxième constat est qu'il apparaît clairement que la question centrale pour les jeunes est celle de l'avenir de la planète.

En réponse à l'autre question, Olivier Faron se dit convaincu qu'il faut tirer profit de la formidable effervescence intellectuelle qui a caractérisé la fin du XXe siècle. Selon lui, il faut s'inspirer d'un Foucault, d'un Derrida, d'un Braudel, à un moment où les sciences humaines et sociales françaises étaient au cœur de la réflexion. Nombre des sujets actuels ont été pensés à ce moment-là et doivent être revisités.

Les Lumières puis d'autres périodes de l'histoire de la pensée ont construit un certain nombre d'outils de réflexion qui, à ses yeux, doivent éclairer les pratiques universitaires contemporaines. En outre, toutes ces questions sont considérablement enrichies par les autres sciences et par toutes les recherches contemporaines. Les chercheurs qui travaillent en économie sociale et solidaire, ceux qui s'intéressent au rôle des communautés, ceux qui conduisent des travaux sur les mouvements sociaux, sur la place et le rôle des individus, apportent des contributions essentielles.

C'est pourquoi il est convaincu que, dans la question du positionnement de Sciences Po, dans ce qu'il qualifierait de raison d'être à retrouver, à mieux préciser, la place de la recherche doit être très importante, tant en *Bachelor* qu'en master ; dans tous les masters. En définitive, la question qui se pose est : comment construire ce socle de connaissances qui permet d'aborder les grandes questions contemporaines et d'avoir cette richesse, ce « plus » pour les diplômés.

Charlotte Halpern souhaiterait revenir sur la réponse qu'Olivier Faron a faite tout à l'heure à propos de la formation aux concours administratifs. Il a parlé de « frottement aux sciences humaines et sociales ». Ce terme de « frottement » lui paraît un peu contradictoire avec l'idée que l'on aurait une formation par la recherche en sciences humaines et sociales et une articulation beaucoup plus forte qu'un simple frottement. On pourrait plutôt utiliser ce terme, par exemple, pour les contacts avec d'autres secteurs des sciences – les sciences exactes pour ne pas dire les sciences dures.

Sa seconde question porte sur les micro-certifications/micro-accréditations, qui sont absolument centrales dans les différents leviers qu'Olivier Faron identifie pour trouver de nouvelles ressources. Pourquoi développer ces micro-accréditations plutôt que d'aller dans des directions qui permettraient de valoriser davantage les sciences humaines et sociales ? Sciences Po, dans sa singularité, dans son ambition d'être une université de sciences humaines et sociales pourrait, par exemple, envisager de mettre en place des grands comptes. Ainsi elle pourrait mettre en place des types de formations qui permettraient de se différencier sur ce marché et aller davantage dans le sens d'une meilleure articulation entre ce qui constitue la spécificité de Sciences Po – en tout cas, de ce qu'elle a compris être la spécificité de Sciences Po – et ces formations tout au long de la vie.

Olivier Faron n'entend pas être suffisamment présomptueux – surtout par rapport à toutes les personnalités présentes aujourd'hui – pour faire un discours définitif sur la préparation aux concours de la haute fonction publique ; d'autant plus qu'avec la mise en place de l'INSP, ces concours ou ces modalités de recrutement vont très probablement changer encore.

Il souhaite partir de l'expérience de la Prépa Talents qu'il porte au CNAM. Il y a bien entendu un aspect très technique dans ces concours – la note de synthèse par exemple et Sciences Po doit exceller dans ces dispositifs-là. Néanmoins, on voit apparaître de plus en plus l'idée qu'il y a des contenus plus ouverts sur les enjeux de la recherche. En utilisant le terme « frottement », c'est à cette rencontre avec la recherche en sciences humaines et sociales, qui est au cœur de son activité, qu'il faisait référence. Il est convaincu qu'il faut placer les sciences humaines et sociales au cœur de la formation des hauts fonctionnaires.

Concernant la question des micro-certifications, il rappelle qu'il s'agit de l'acquisition d'une compétence extrêmement pointue à un moment donné, que l'on peut développer dans le cadre du Compte personnel de formation (CPF). Certaines de ces micro-certifications peuvent être entièrement conçues, préparées et réalisées en interne à Sciences Po. La marque Sciences Po, la qualité des enseignements qui y sont dispensés, sa force de frappe en termes de diffusion, de déploiement, permettraient de donner de la force à ces micro-certifications qui seraient des outils de formation professionnelle, de formation continue, de formation tout au long de la vie tout à fait exceptionnels.

Lorsqu'on regarde de l'autre côté de l'Atlantique, au Canada, aux États-Unis, c'est un modèle qui se développe très largement. Ce n'est pas encore le cas en France, pour diverses raisons qui sont liées en partie à l'organisation administrative. Olivier Faron estime qu'il est temps que Sciences Po s'engage, en tout cas se saisisse de ce dossier-là.

Sandra Lagumina demande d'abord à Olivier Faron ce qu'il entend par : « donner une place plus grande au numérique » ?

Ensuite, elle l'interroge sur son expérience d'administrateur puisque, pendant seize ans, il a dirigé des grands établissements d'enseignement et de recherche. Qu'en retire-t-il en termes de qualités à mobiliser pour réussir dans de tels postes ? Comment cela s'appliquerait-il au Sciences Po de demain ?

Pour ce qui a trait au numérique, **Olivier Faron**, rappelle que le CNAM a été reconnu comme leader dans le domaine de la formation ouverte à distance par le classement du *Point*. Bien évidemment, le présentiel doit demeurer au cœur de l'activité mais, en termes de ressources numériques, pour les contenus des formations mais aussi pour les podcasts, Sciences Po occupe déjà une position forte qui, à ses yeux, doit être développée. Certes, ces ressources ont vocation à être hybridées. Un membre du conseil posait la question de l'international ; évidemment, cela permet un développement exceptionnel à l'international, mais aussi dans les territoires. Dans certains cas, par exemple pour les territoires d'Outre-mer, le numérique est un complément très appréciable.

Quelles sont les qualités d'un administrateur général ou d'un directeur d'un établissement d'enseignement supérieur ? Deux points lui paraissent devoir être mis en avant.

Premièrement, s'appuyer sur un projet porté collectivement, reconnu par les instances et auquel l'ensemble des communautés adhèrent : les étudiantes et les étudiants ; les enseignantes et les enseignants ; les personnels administratifs. Si ce projet est mobilisateur, chacune et chacun s'y retrouvera. Il a évoqué le projet transformant qu'il a mis en œuvre au CNAM, *CNAM 2020* ; à

cette occasion, chacune et chacun a apporté sa pierre à l'édifice et, dans l'esprit des états généraux, tous se sont exprimés.

Deuxième qualité essentielle, selon lui, l'écoute. C'est-à-dire établir du lien, être en proximité. Il rappelait brièvement qu'au CNAM il y est parvenu en allant voir tous les personnels administratifs et tous les personnels enseignants, en leur demandant ce qui allait bien mais surtout ce qui n'allait pas. La crise pandémique lui a appris beaucoup de ce point de vue-là. Il a fallu passer brutalement à 95 % de cours à distance, au télétravail. Une telle transformation ne peut être réalisée, aussi rapidement et efficacement, si la direction n'a pas une grande proximité avec les organisations représentatives. Au CNAM, il a organisé tous les quinze jours un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) avec les organisations syndicales afin que les décisions prises – porter des masques, utiliser du gel hydro-alcoolique – soient acceptées, comprises et relayées. Il faut donc être très présent dans l'établissement et, surtout, être à l'écoute de ce que sont les questions les plus sensibles.

Raykhant Lianova pose une question sur le bien-être des étudiants à Sciences Po. Elle souligne que dans le contexte sanitaire actuel, il est encore plus urgent de prendre conscience et d'agir contre le mal-être et la détresse grandissante des étudiants. Cette crise sanitaire, à travers l'isolement, la précarité, mais aussi l'anxiété, pèse sur la santé mentale des étudiants. Comment compte-t-il agir et quelles solutions proposera-t-il pour le bien-être des étudiants à Sciences Po ?

Olivier Faron indique qu'il est vice-président de la commission de la formation et de l'insertion professionnelle de la Conférence des présidents d'universités (CPU) au sein de laquelle, avec des collègues présidents d'universités, il traite fréquemment de la question absolument majeure du bien-être étudiant. Il lui semble qu'il y a une double réponse à apporter.

La première est d'être à l'écoute. Il faut aussi se donner les moyens en termes d'accompagnement psychologique, de suivi par les médecins du travail et par l'ensemble des forces sociales traitant la psychologie. Le ministère, par exemple, peut apporter une aide.

Deuxièmement, il y a la question de la prise en charge financière des difficultés que peuvent rencontrer les étudiants à un moment ou à un autre. Être capable de traiter toutes les questions qui se posent aux étudiants et aux étudiantes, aussi bien à Paris que dans les campus en région.

Dans son projet, il mentionne d'ailleurs la convention avec le CNOUS et les CROUS, qui, à sa connaissance, n'a pas encore été signée par Sciences Po. Il invite vivement à travailler avec le CROUS de Paris et avec les CROUS en région, et à aller encore plus loin avec eux.

Alexandre Bompard souligne que les questions des sciences humaines et sociales et des concours administratifs ont déjà été évoquées mais pas encore la vision qu'Olivier Faron a de Sciences Po pour préparer les jeunes étudiants à rejoindre le secteur privé, les petites ou les grandes entreprises. La formation des entrepreneurs est un champ concurrentiel très intense. Sciences Po a d'ailleurs développé une école du management et de l'innovation (EMI). Quelle est sa vision du rôle de Sciences Po, de sa singularité, des éléments à mettre en avant pour être concurrentiel sur ce segment-là et pour bien préparer les jeunes qui font un master à Sciences Po à rejoindre le secteur privé ?

Olivier Faron répond que la perception directe qu'il a de ce qui se passe dans les *Business Schools* est que ce type de formation est dans l'immédiateté, dans une espèce de réactivité. Selon

lui, ce modèle, plutôt basé sur les parcours, sous forme de stages ou autres, n'est pas totalement abouti et structuré.

A cet égard, Sciences Po dispose d'une richesse incroyable à ses yeux, c'est la seule institution qui propose une formation intégrée en cinq ans, pas une formation découpée avec des classes préparatoires puis une école. C'est un atout de pouvoir proposer une formation qui s'ouvre dès les premières années à la curiosité, au risque ; des choses qui sont importantes dans l'entreprise. Il insiste à nouveau sur l'importance de l'apprentissage, parce que c'est ce que les entreprises et les jeunes attendent.

En outre, les enjeux des entreprises ont évolué, tout comme les enjeux de la fonction publique. Les entreprises, demain et déjà aujourd'hui, accordent plus d'importance encore aux enjeux sociétaux, à la transition écologique, à la transition numérique. Là encore, il considère que les outils développés par la recherche en sciences humaines et sociales, tels qu'on les trouve dans les cycles de formation de Sciences Po, constituent une plus-value exceptionnelle pour de futurs acteurs de l'entreprise.

Ramon Fernandez demande d'abord à Olivier Faron comment il voit l'évolution des processus de sélection à l'entrée de Sciences Po par rapport à tout ce qui a été fait au cours des années passées. En outre, dans son agenda « apaiser pour rebondir », qu'est-ce qui lui semble être le plus difficile à réaliser ?

Olivier Faron répond qu'il y a eu récemment une importante réforme des procédures d'admission à Sciences Po. Dans une logique d'apaisement, il lui semblerait totalement incongru d'annoncer que tout va être remis en cause. Il faut donc évaluer, comprendre, ce qui se passe, analyser ce qui va dans le bon sens et ce qui est peut-être moins positif.

A ses yeux, être inscrit dans Parcoursup est un message républicain absolument incontournable, parce que Parcoursup, a été voulu par les présidents d'université, par les responsables de l'enseignement supérieur ; c'est aussi désormais la grille de lecture pour tous les parents en France.

Il a émis quelques réserves à propos de certaines nouvelles dispositions des procédures d'admission à Sciences Po. Ainsi, par rapport aux valeurs qui sont les siennes, il ne se retrouve pas dans le recours aux lettres de motivation, qui font vivre beaucoup d'officines privées et qui aboutissent le plus souvent à la présentation de parcours standardisés. Il faudra donc travailler sur la question de ces procédures mais, évidemment, en prenant le temps de la réflexion.

À la deuxième question posée, Olivier Faron répond que toutes les communautés qui font Sciences Po – les étudiants, les enseignants, les Alumni, les personnels administratifs – doivent travailler à la raison d'être de l'établissement et faire des préconisations. Ainsi, le fait qu'il y ait des contributions déposées sur le site constitué dans le cadre de la procédure de désignation d'une nouvelle directrice ou d'un nouveau directeur de Sciences Po lui semble être un dispositif pionnier et très louable. C'est la base de ce qu'il nomme les « états généraux » ; il croit qu'une partie de l'apaisement tiendra au fait que chacune et chacun pourra s'exprimer.

Cet apaisement doit être incarné et vécu. Sciences Po est très regardée. Il faut donc être à l'écoute en interne mais regarder aussi vers l'extérieur et restaurer une image qui a été un peu égratignée ces derniers temps.

Enfin, l'apaisement c'est aussi la reconquête d'une confiance qui ne peut se reconstruire que dans un projet collectif. Olivier Faron ajoute qu'il a le privilège de diriger un établissement, le CNAM, qui a une formidable identité d'établissement. Par exemple, lorsqu'il a proposé de

former des réfugiés et de les accueillir, l'ensemble des forces du CNAM a immédiatement répondu présent. Il croit en la capacité de porter aussi l'apaisement par la mobilisation.

Julie de la Sablière demande à Olivier Faron quelle ambition il fixerait à Sciences Po sur les enjeux de transition écologique, s'il était élu. Quel cap il donnerait.

Olivier Faron répond que la transition écologique doit évidemment être présente dans la gestion de l'établissement, au quotidien, dans les questions immobilières, la politique d'achats, etc. Cela suppose de faire des choix de plus en plus déterminés par la transition écologique.

La question sur le « cap » rejoint celle de la formation. Il faut que le nouveau directeur ou la nouvelle directrice de Sciences Po travaille avec les professeurs afin de voir comment il sera possible de renforcer progressivement, de plus en plus, la part de la transition écologique dans les enseignements. On ne peut faire des promesses trop rapides et superficielles. C'est un travail à conduire collectivement mais c'est évidemment une préoccupation centrale.

Laurence Bertrand Dorléac invite Olivier Faron à conclure.

Olivier Faron conclut en remerciant sincèrement les membres du conseil pour cet entretien très riche. Comme ils l'auront compris, il n'est pas facile pour quelqu'un qui a eu beaucoup de responsabilités de s'exprimer devant eux après ce qui s'est passé la veille.

Enfin, il tient à rendre hommage à celui qui l'a fait entrer à Sciences Po et qui lui a permis d'y enseigner, Alain Lancelot, décédé il y a près d'un an. Alain Lancelot était un formidable universitaire et un remarquable directeur de Sciences Po. Il veut avoir une pensée pour lui.

(Départ d'Olivier Faron. La séance est suspendue quelques minutes.)

Audition de Mathias Vicherat

Mathias Vicherat se présente devant les membres du conseil d'administration fort d'un lien jamais rompu avec Sciences Po. Il y a enseigné, est intervenu dans des conférences, a accueilli des alternants - notamment lorsqu'il était chez Danone - et a suivi plusieurs projets structurants pour Sciences Po quand il était directeur de cabinet à la Ville de Paris. Il a donc à l'égard de cet établissement un sentiment de dette plus que de rente.

D'une certaine manière, la diversité de son parcours lui semble être un peu à l'image de Sciences Po, notamment en termes de débouchés, puisque Sciences Po forme aussi bien des salariés du privé, des fonctionnaires, que des acteurs du monde associatif.

Au cours de sa carrière, il a été confronté à différentes crises et a été en position de gestion de budgets conséquents et d'effectifs très larges. Il a réalisé d'importantes levées de fonds et engagé des réformes organisationnelles, en prenant appui sur la force du dialogue social. C'est riche de ce bagage qu'il souhaite présenter une version actualisée du projet qu'il a adressé à la fin du mois d'août, dans le cadre de sa candidature à la direction de Sciences Po. Sa présentation sera organisée autour de deux grands axes : l'apaisement et le dépassement.

L'apaisement, d'abord.

Mathias Vicherat n'entend pas revenir sur les crises récentes qu'a connues Sciences Po et souhaite aborder directement un premier élément de diagnostic. À ses yeux, Sciences Po a sans doute subi avant tout une crise de développement, une crise de croissance. Avec près de 15 000 étudiants, après la réforme de l'admission, l'acte II du Collège universitaire, les évolutions immobilières, Sciences Po a été en perpétuel mouvement et la pression sur les différentes communautés – enseignante, administrative, étudiante – a été maximale. Son intention n'est évidemment pas d'interrompre ce mouvement mais plutôt de bien cerner les foyers de friction et d'identifier les leviers permettant d'apaiser ces différentes communautés.

Il commence par la communauté des étudiants en se faisant l'écho de certaines attentes qu'il a recueillies en s'entretenant avec eux. D'abord, une demande de suivi plus individualisé sur le plan pédagogique, le problème du nombre d'heures de cours, l'alternance, qui n'est pas proposée par tous les masters. Mais aussi, des préoccupations et des besoins liés aux débouchés professionnels. Enfin, des inquiétudes concernant les problèmes sanitaires et à la santé au sens large. Plus généralement, le souhait d'être plus et mieux associés à la stratégie de Sciences Po.

Deuxième communauté à apaiser, les personnels administratifs. Ils ont été fortement mobilisés par les nombreuses conséquences de la crise sanitaire mais aussi par la perspective des déménagements, la réforme de l'admission,... C'est pourquoi Mathias Vicherat propose d'engager, dès les premières semaines de sa prise de fonction, une grande consultation de tous les salariés. Il note qu'il n'y en a pas eue à Sciences Po depuis 2011. Il indique que Danone, par exemple, en réalise une à deux par an. Cette consultation s'intéressera aux conditions de travail, aux perspectives d'évolution professionnelle, ainsi qu'à tout une série de processus de décisions, et devra déboucher sur un plan d'actions. En outre, il entend faire une étude d'impact social avant toute nouvelle réforme, afin de faire apparaître clairement ce que cela engagerait en termes de moyens humains.

Troisième communauté, les chargés d'enseignements. Ils sont plus de 4 500 et certains d'entre eux ont adressé un courrier à l'ensemble des candidats. Mathias Vicherat y a répondu et, sans revenir sur l'ensemble de sa réponse, il souhaite mettre l'accent sur deux points. D'abord sont souhait que ce corps enseignant puisse « faire communauté », par exemple en renouant avec les

différentes formes d'associations, comme « l'association des maîtres de conférences », qui ont existé naguère. Second point, rendre plus équitables, plus objectivables les différents taux horaires qui se pratiquent. En ce qui concerne plus particulièrement les enseignants de langues – c'est-à-dire environ 350 personnes –, Mathias Vicherat considère qu'il faut leur accorder toute la place qui leur est due et toute la considération qui doit être apportée à l'enseignement des langues étrangères dans une grande université internationale.

Enfin, Mathias Vicherat voudrait qu'il y ait une collégialité décisionnaire plus forte entre la faculté permanente de Sciences Po et la direction de l'établissement. Pour cela, il propose la création d'un ou d'une directrice en charge à la fois de la recherche et de la formation. Il ne s'agit bien entendu pas de remettre en cause l'engagement, l'expertise et le remarquable travail accompli par la direction scientifique et la direction de la formation initiale, bien au contraire. L'enjeu, est plutôt de mieux conjuguer l'enseignement et la recherche à Sciences Po. Pour procéder à la désignation de cette nouvelle directrice ou de ce nouveau directeur, il entend s'appuyer sur un comité de recherche qui permettra de définir le bon profil et d'identifier la personne idoine.

Outre les communautés de Sciences Po, Mathias Vicherat met en avant trois domaines pour lesquels le besoin d'apaisement lui paraît être primordial.

Tout d'abord la question des violences sexuelles et sexistes et des discriminations. Beaucoup a déjà été fait à Sciences Po, et c'est heureux. Il faut aller plus loin et rapidement dans quatre directions. Premièrement, davantage formaliser, faire en sorte que les différentes procédures soient plus cohérentes et rendre publiques les sanctions – tout en garantissant, bien évidemment, l'anonymat. Deuxièmement, élargir le dispositif prévu pour les violences sexuelles et sexistes à l'ensemble des discriminations afin qu'il y ait des dispositifs d'écoute, de signalement et de sanctions. Troisièmement, il devrait y avoir un pôle auprès du directeur ou de la directrice en charge de ces sujets au sein du Comex, pour donner la bonne impulsion. Enfin, en matière d'égalité hommes femmes, alors que 60 % des admis à Sciences Po sont des admises, il faut une plus grande mixité du corps professoral, qu'il soit vacataire ou permanent. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas puisque seuls 30 % des professeurs de la faculté permanente sont des femmes ; elles sont 40 % parmi les chargés d'enseignement.

Ensuite, la question du campus parisien et des campus en région ; notamment le sujet de l'équité pédagogique et des moyens mis à leur disposition.

Dernier point, les libertés académiques. Question plus que jamais centrale, sous quelque angle qu'on l'aborde, dans les universités françaises et internationales. Mathias Vicherat souhaite que la « semaine des libertés académiques » programmées en janvier 2021, qui a dû être reportée, puisse se tenir très prochainement.

Le dépassement maintenant.

Il ne s'agit pas de procéder à un grand chamboule-tout car les acquis de Sciences Po sont considérables dans le domaine de la recherche, de l'internationalisation et de l'égalité des chances. En revanche, Mathias Vicherat voudrait aller plus loin dans cinq domaines.

Premièrement, pour la dimension internationale, une attention plus forte doit être accordée aux classements, par exemple celui du *Times Higher Education*. En outre, il lui semble souhaitable d'ouvrir - dans une temporalité à préciser - deux campus à l'étranger, en Asie et en Afrique, et de faire une cartographie des aides que les villes dans le monde proposent pour l'installation des universités étrangères. Enfin, il propose de faire de Sciences Po la première université européenne certifiée *B-Corp* (*Benefit Corporation*), certification accordée aux entreprises ou institutions ayant un impact sociétal et environnemental positif. Sciences Po peut le faire en dix-huit mois ; cela aurait deux avantages : objectiver l'ensemble de l'impact social et

environnemental de Sciences Po et être un élément d'attractivité pour les étudiants internationaux.

Deuxième élément de dépassement, la recherche et l'enseignement. Mathias Vicherat propose d'augmenter de 30 % le nombre de membres de la faculté permanente.

Troisième élément, la contemporanéité des enseignements. Pour tout ce qui concerne la transition écologique, Sciences Po n'est pas allée assez vite et assez loin. C'est la raison pour laquelle, en se fondant sur le rapport de Bruno Latour puis sur celui de Charlotte Halpern et d'Amélie Antoine Audo, il considère qu'il faudrait un tronc commun en première année d'une vingtaine d'heures de cours, puis une certification avancée pour ceux qui veulent aller plus loin (sur le modèle de ce qui a été fait avec le programme PRESAGE pour les enseignements sur le genre), et aussi favoriser une irrigation plus forte dans les écoles.

Quatrième élément, l'égalité des chances. L'entrée à Sciences Po est une étape importante. Le parcours tout au long de la scolarité est aussi une dimension essentielle.

Enfin, cinquièmement, le dépassement par les outils. Aujourd'hui, il n'y a pas de plateforme qui réunisse tous les cours en ligne, qui permette la micro-certification comme il en existe dans beaucoup d'universités internationales. Mathias Vicherat veut que Sciences Po soit présente à ce rendez-vous là.

Quels sont les moyens de cette double ambition d'apaisement et de dépassement ?

Mathias Vicherat considère que la robustesse du modèle économique est un enjeu majeur pour Sciences Po dans les années qui viennent.

Premièrement, il souhaite que la dotation de l'État soit augmentée. Elle l'a été de 700 000 euros en 2020 – alors qu'elle était stable depuis 2012 –, dans un cadre pluriannuel et avec des objectifs. Il faut aller plus loin dans ce sens.

Deuxièmement, le mécénat. Le mécénat d'entreprises doit être orienté sur des objets tangibles, concrets. L'exemple de la levée de fonds pour Saint-Thomas le démontre, les levées de fonds sont plus efficaces lorsqu'elles portent sur des objectifs précis. De la même manière, la mobilisation des anciens élèves pourrait être plus forte. Mathias Vicherat pense qu'il faut opérer un rapprochement entre Sciences Po et ses Alumni, afin que ceux-ci participent plus activement au développement de leur *Alma mater*. Enfin, il souhaite mettre l'accent sur le mécénat scientifique ; la dotation accordée par Frank McCourt à Sciences Po – 25 millions sur dix ans – a montré que des aides d'une telle ampleur pouvait aussi concerner la recherche.

Troisièmement, renforcer les équipes d'aide et de soutien à la recherche, à l'image du formidable travail accompli par la mission d'appui aux projets scientifiques (MAPS) de la direction scientifique, pour les projets français proposées par l'Agence nationale de la recherche (ANR) comme pour les projets européens – notamment les *ERC Grants*.

Quatrième levier, la formation continue. Sciences Po ne réalise que 10 M€ de chiffres d'affaires contre 50 M€ pour HEC. Il faut avoir une plus grande ambition pour la formation continue à Sciences Po.

Enfin, dernier levier, saisir les opportunités de partenariats structurants. Ainsi, avec la disparition de l'ENA et la création de l'INSP, Sciences Po doit se positionner sur des offres de formation initiale et continue. Paris sciences et lettres (PSL) l'a déjà réalisé ; il faut absolument que Sciences Po le fasse aussi.

En conclusion, Mathias Vicherat considère que le directeur ou la directrice de Sciences Po doit être, en interne, une forme d'ensemblier entre les différentes communautés, et, en externe, une sorte d'ambassadeur. À un horizon de cinq ans et même de dix ans - car s'il avait la chance

d'être choisi, il se projetterait vers des objectifs allant au-delà de cinq ans – Sciences Po doit demeurer ce qu'elle est profondément depuis ses origines : une référence en matière d'excellence sur le plan de la recherche, de l'innovation pédagogique et de l'exigence méritocratique. Mais, Sciences Po doit aussi s'affirmer plus encore comme une véritable université internationale de recherche, une institution fortement engagée dans quatre grandes voies : l'ouverture ; la cohésion ; la contemporanéité ; l'exemplarité.

Il remercie les membres du conseil de leur attention.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Bruno Lasserre a relevé que Mathias Vicherat avait écrit dans son projet que Sciences Po devait devenir l'université « du savoir en action » et être une université de recherche d'excellence. Ce membre du conseil souhaiterait savoir si la recherche à Sciences Po doit porter sur l'observation de la société – sur ce qui change et la façon dont les organisations doivent tenir compte de ces changements – ou un lieu de proposition pour l'action. Il songe en particulier à tout ce qui concerne la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.

Il souhaite en outre entendre Mathias Vicherat sur son souhait de conjuguer davantage les univers de la formation et de la recherche. Au-delà de la réunion dans les mêmes mains de la gouvernance de ces deux activités, comment faire mieux ruisseler la recherche vers la formation ?

Mathias Vicherat propose de répondre d'abord à la seconde question. Évidemment, la création d'un poste de directeur ou de directrice de la recherche et de la formation n'est pas suffisant. C'est une pièce de l'édifice pour conjuguer davantage ces deux univers, mais il y a beaucoup d'autres choses à faire pour qu'il y ait une forme de ruissellement et de partage entre ces deux domaines.

Ainsi, dans les écoles, dans les masters, il y a des responsables pédagogiques mais pas toujours des responsables scientifiques qui peuvent établir un relai entre la recherche et les enseignements. Autre élément de réflexion, aujourd'hui les besoins et offres de cours ne sont pas suffisamment anticipés et les membres de la faculté permanente ne sont pas assez associés à leurs conceptions. Le sénat académique, qui existe aujourd'hui de manière informelle, pourrait être inclus dans le règlement intérieur, en sorte qu'il puisse jouer plus officiellement son rôle de réunion et de dialogue entre enseignement et recherche.

En réponse à la première question, Mathias Vicherat souligne que les unités de recherche de Sciences Po s'efforcent déjà de concilier la recherche, le savoir avec des propositions d'orientation et d'actions politiques, économiques et sociales. Ainsi, lorsqu'il s'est entretenu avec Olivier Borraz, directeur du Centre de sociologie des organisations (CSO), celui-ci a évoqué le travail qu'il accomplissait avec le préfet de la Martinique à propos des crises volcaniques sur cette île. Le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) est lui aussi extrêmement actif et travaille avec plusieurs entités publiques ou associatives. L'OFCE aussi, bien entendu. Néanmoins, il faudrait peut-être davantage valoriser cette offre en matière d'aide à la décision afin qu'elle soit plus visible et reconnue, notamment aux plans européen et international. Il sait que la faculté permanente de Sciences Po dispose de toutes les ressources pour jouer ce rôle.

Véronique Morali souligne que les trois candidats ont mis en avant les notions d'apaisement, de consensus, de rebond. On le comprend et l'on voit les perspectives dans lesquelles les uns et les autres se situent. Elle souhaite savoir quels sont, selon Mathias Vicherat, les points de non-consensus ? Où se situent les sujets vraiment difficiles et comment les surmonter ?

Mathias Vicherat sait que les difficultés sont nombreuses et n'a pas la naïveté de croire que tout pourra être réglé avec des mots ou des intentions.

Une première difficulté est l'équation économique, qu'il a évoquée rapidement à la fin de son propos. Il y a une règle des trois tiers : la dotation de l'État ; les frais de scolarité et les partenariats. Deux éléments parmi ces trois offrent de faibles perspectives d'accroissement. Même s'il considère que la dotation de l'État peut encore être augmentée avec une contractualisation pluriannuelle et des objectifs, les marges demeureront étroites. Il ajoute qu'il n'est pas favorable à l'augmentation des droits de scolarité. La principale variable de l'équation est donc composée par les partenariats, les dons et le mécénat. Équation économique d'autant plus délicate que Sciences Po a une charge immobilière importante et une dette qui est passée de 52 M€ en 2015 à près de 150 M€ en 2021 et sans doute 200 M€ en début de l'année prochaine. Faudra-t-il renégocier certains prêts ? La question du financement est bien évidemment une priorité pour lui.

Deuxième élément, l'image de Sciences Po. Les polémiques et la surexposition médiatique – le plus souvent caricaturales et lourdes de mauvaise foi – laissent l'impression que Sciences Po n'a pas bougé depuis trente ans. Tout se passe comme si ces observateurs, pourtant apparemment très attentifs à tout ce qui se déroule à Sciences Po, ne connaissaient absolument pas cet établissement dans sa nouvelle diversité, ses transformations, ses nouvelles ambitions, son internationalisation, etc. Il y a donc un enjeu d'image extrêmement fort, certes complexe à traiter, mais qui doit d'abord passer par une meilleure projection vers l'extérieur de ce qu'est vraiment Sciences Po et de ce qu'ont été ses évolutions. Il faut aussi plus de prises de parole venant de Sciences Po, notamment de la part des représentants de la communauté enseignante, des chercheurs mais aussi des salariés, pour faire en sorte que l'image de Sciences Po soit plus juste et moins falsifiée.

Katja Langenbacher pose une question concernant la gouvernance de Sciences Po et le poste de *Provost* – ou ce qui en serait l'équivalent – que Mathias Vicherat propose de créer. Comment pense-t-il éviter que se développe un centre de pouvoir secondaire, qu'il aurait peut-être quelque difficulté à contrôler ayant un *background* plus managérial qu'académique ?

Mathias Vicherat précise que dans le projet qu'il a déposé fin août il a improprement appelé cette fonction *Provost*. Or, aux États-Unis ou au Royaume Uni, le ou la *Provost* s'occupe aussi du budget, de la vie étudiante, etc. Or, il souhaite centrer cette fonction sur la conjugaison de la direction scientifique avec la direction de la formation ; ce qui est déjà énorme.

Il ne s'agit pas pour autant de déléguer tout le traitement de ces questions. La raison principale **Mathias Vicherat** précise que dans le projet qu'il a déposé fin août il a improprement appelé cette fonction *Provost*. Or, aux États-Unis ou au Royaume Uni, le ou la *Provost* s'occupe aussi du budget, de la vie étudiante, etc. Or, il souhaite centrer cette fonction sur la conjugaison de la direction scientifique avec la direction de la formation ; ce qui est déjà énorme.

Il ne s'agit pas pour autant de déléguer tout le traitement de ces questions. La raison principale de sa candidature est sa passion pour l'enseignement et la recherche, même s'il n'en a pas encore fait profession. Il n'entend donc absolument pas se désintéresser de ces sujets, essentiels

dans une université, et s'en remettre entièrement à une direction de la recherche et de la formation. En revanche, rehausser le niveau académique et conjuguer l'enseignement avec la recherche au sein du gouvernement de Sciences Po lui paraît être une disposition assez urgente à prendre et nécessaire.

Pour occuper cette fonction, Mathias Vicherat considère qu'il faudrait un profil académique avec une dimension internationale, qui pourrait, bien entendu, être issu des rangs de la faculté permanente de Sciences Po mais aussi d'autres établissements. C'est pourquoi il s'appuiera sur les recommandations d'un comité de recherche.

François Delattre demande à Mathias Vicherat quels seraient les grands axes de sa stratégie internationale, non pas simplement comme illustration de l'excellence de Sciences Po, mais aussi comme levier de la modernisation nécessaire de cet établissement et de son développement. Quelles seraient ses priorités dans ce cadre ? Dans quels domaines, estime-t-il que la marque Sciences Po peut et doit être leader au plan européen, voire au niveau mondial ? Quels seraient les principaux partenariats qu'il estimerait opportun de nouer pour établir une complémentarité naturelle et fructueuse avec Sciences Po ?

Mathias Vicherat rappelle d'abord que l'internationalisation de Sciences Po est exceptionnelle. Lorsqu'il a été diplômé, en 2000, seuls 17 % des étudiants et étudiantes n'avaient pas la nationalité française ; aujourd'hui, ils constituent 50 % des effectifs. En outre, il y a 468 partenariats internationaux avec des universités dans le monde qui sont principalement construits sur les échanges d'étudiants, mais il y a aussi de nombreux autres partenariats plus développés et structurés, à l'image de l'université européenne CIVICA.

À présent, il faudrait sans doute aller vers une internationalisation plus complète sur le plan géographique. C'est la raison pour laquelle il propose la création d'un campus en Asie et d'un campus en Afrique, dans une logique de *flagship* mais aussi et surtout pour une internationalisation plus complète.

L'accent doit également être mis sur l'internationalisation de la faculté permanente, qui ne compte actuellement que 18 % de professeurs et professeuses non français.

Il considère, en outre, qu'il faut explorer des pistes de coopérations avec des institutions françaises, comme le CNRS ou l'INALCO, pour renforcer le positionnement international de Sciences Po (comme ce fut le cas avec l'École Polytechnique et Paris 1 lors de la constitution d'*Alliance*, en partenariat avec Columbia).

Quant aux classements, Mathias Vicherat estime que ce ne doit être ni un totem ni un tabou, mais un des moyens de mieux se positionner sur une carte internationale en matière universitaire. Certes Sciences Po est très bien classée par *QS* en relations internationales et science politique mais il serait utile de s'investir, plus que cela n'a été fait jusqu'à présent, dans d'autres classements comme ceux du *Times Higher Education* ou du *U-Multirank*, par exemple.

Pascal Perrineau s'interroge sur le principe de « collégialité décisionnaire ». Avec un directeur scientifique et de la formation, ne craint-il pas que, dans un dispositif de pouvoir qui est déjà suffisamment complexe à Sciences Po – avec la Fondation d'un côté et l'IEP de l'autre –, l'ajout d'une troisième pièce au dispositif ne crée un triangle du pouvoir qui pourrait devenir un triangle des Bermudes ?

Il pose deux questions plus précises.

Premièrement, concernant l'évaluation des enseignants par les étudiants, que propose-t-il pour les enseignants membres de la faculté permanente qui auraient des appréciations très négatives ?

Seconde question. Les enseignants vacataires constituent la plus grande part du corps enseignant de Sciences Po et fondent aussi son originalité et sa force. Que faut-il comprendre lorsque Mathias Vicherat écrit que les vacataires gagneraient à être mieux « encadrés par la faculté permanente » ?

En réponse à la question sur le directeur ou la directrice de la formation et de la recherche **Mathias Vicherat** précise qu'il n'est pas question d'empiler des strates supplémentaires mais plutôt de confier à ce ou cette responsable une fonction de coordination et d'orientation.

En ce qui concerne l'évaluation, Mathias Vicherat rappelle que les membres de la faculté permanente sont très fréquemment évalués, pas uniquement par les étudiants. Pour les plus jeunes d'entre eux, il y a la procédure de tenure, d'une durée maximale de sept à neuf ans (selon les disciplines) qui est un processus d'encadrement et d'évaluation qui peut se conclure par la non attribution d'une position académique permanente.

Enfin, il admet que le terme « encadrement » était impropre pour qualifier les relations qu'il voudrait voir s'instaurer entre les membres de la faculté permanente et les enseignants vacataires. Il s'agit moins d'encadrer que d'établir des passerelles, de favoriser les échanges et la coopération entre les uns et les autres.

Régine Serra rappelle que Sciences Po a souvent été avant-gardiste dans l'enseignement supérieur et la recherche, que cet établissement a porté plusieurs projets de transformation forts et qui ont eu une certaine influence. D'ici à cinq ans, qu'est-ce que Sciences Po pourrait apporter à la société française et plus largement ?

Mathias Vicherat rappelle que l'ambition fondamentale de Sciences Po est évidemment bâtie autour du bien commun, que cet établissement d'enseignement supérieur et de recherche a toujours voulu être au service de la Cité. Aujourd'hui, une question essentielle se fait jour, elle concerne les libertés académiques, la liberté d'expression et l'éthique des prises de parole. Sciences Po est concernée au premier chef par ces enjeux et se doit d'apporter à ces débats, trop souvent brouillés ou hystérisés par les commentateurs de tous poils, la réflexion, la profondeur historique, la hauteur de vue, la distance critique et la rigueur scientifique qui sont le propre d'une université.

En ce qui concerne l'image de Sciences Po, la façon dont cet établissement se projette à l'extérieur, Mathias Vicherat souhaiterait que la communication soit moins *corporate* et davantage portée sur la présentation et la diffusion des travaux scientifiques de Sciences Po.

Enfin, il rappelle le rôle joué par Sciences Po en matière d'égalité des chances. Les conventions éducation prioritaire (CEP) viennent de fêter leur vingtième anniversaire et demeurent une formidable réussite. Pour les années à venir, la question est celle du « deuxième souffle ». Il y a eu dernièrement l'extension du nombre de lycées conventionnés, qui permet de s'ouvrir au périurbain et au rural. En matière de deuxième souffle, Mathias Vicherat considère qu'il faut mettre l'accent sur les parcours de scolarité de ses étudiants, et pas seulement sur leurs admissions. En cours d'études les inégalités demeurent, par exemple dans le domaine linguistique, même si elles s'estompent peu à peu. Une autre piste serait d'avoir une approche plus collective, avec d'autres établissements, en matière d'égalité des chances – comme cela a

déjà été envisagé avec les IEP de région – afin de bénéficier des effets vertueux du partage d'expérience et de la coopération.

En outre, pour les années à venir, Mathias Vicherat considère que Sciences Po devrait jouer un rôle plus grand encore dans le domaine de la formation continue ; ce qui rejoint d'ailleurs d'une certaine manière la question de l'égalité des chances. Après quarante années d'expérience, Sciences Po ne peut se satisfaire d'avoir un chiffre d'affaires pour la formation continue de 10 M€. Avec la ressource exceptionnelle de ses 250 membres de la faculté permanente et de ses 4 500 vacataires, Sciences Po doit trouver la possibilité d'être plus performante.

À propos de la valorisation de l'enseignement des langues vivantes, **Horatia Muir Watt** demande (*en anglais*) quels pourraient être l'aide et l'accompagnement en matière de formation linguistique pour les membres de la faculté permanente qui ne maîtrisent pas bien la langue française lors de leur recrutement.

Pour ce qui a trait à la nouvelle fonction de direction de la recherche et de la formation, elle demande à Mathias Vicherat si cette direction sera seule chargée de questions telles que l'orientation de la recherche ? Sera-ce une décision collégiale ? Comment établira-t-elle les priorités ? Qu'advierait-il s'il y avait une incompréhension entre le directeur de Sciences Po et la direction de la recherche et de la formation ?

Mathias Vicherat rappelle (*en anglais*) qu'il y a vingt-trois langues étrangères enseignées à Sciences Po et qu'elles ne sont pas suffisamment valorisées au sein de la formation. Il a l'impression que cet enseignement n'a pas vraiment changé depuis qu'il était lui-même étudiant à Sciences Po, il y a vingt-trois ans. Or, on ne devrait pas enseigner les langues en 2021 comme on le faisait dans les années 1990. En outre, bien entendu, il faut apporter un soutien aux professeurs de la faculté permanente qui ne maîtrisent pas bien le français, comme cela a déjà été fait par la direction scientifique.

Concernant la direction de la recherche et de la formation, il dit à nouveau que ce sera un comité de recherche qui établira le profil du poste et procédera à sa sélection. Lorsqu'il parlait de « décisions collectives », il faisait référence au partage qu'il aurait avec ce directeur ou cette directrice, des informations, de la réflexion et des décisions. En outre, il souhaite être secondé et pouvoir s'appuyer sur un universitaire dans le cadre des partenariats scientifiques internationaux ou des partenariats institutionnels nationaux comme, par exemple, avec le CNRS.

Laurence Parisot demande à Mathias Vicherat comment il définirait sa conception du leadership, la façon dont il pense pouvoir conduire Sciences Po ? Question qui lui semble d'autant plus importante que, jusqu'à présent, Mathias Vicherat a essentiellement été un « numéro deux ».

Mathias Vicherat répond qu'on peut être numéro deux, deux bis ou trois et disposer d'une forme d'autonomie décisionnelle et de responsabilisation. Il a connu des situations, notamment chez Danone, où il a eu une assez grande autonomie parce que dans une grande entreprise internationale la verticalité que l'on peut connaître dans l'administration n'existe pas réellement. On doit gérer soi-même le budget, les effectifs et les décisions.

En matière de leadership, Mathias Vicherat considère que l'écoute, la considération - au plein sens du terme, c'est-à-dire pas simplement la sympathie ou l'empathie, mais une véritable

reconnaissance pour le travail effectué et pour les fonctions - sont des gages absolument nécessaires et des clés décisives. Il ne peut y avoir de réel leadership sans la capacité d'association et d'entraînement des équipes. Lorsqu'il était au ministère de l'Intérieur, dans la police nationale ou même à la Ville de Paris, il a connu des dispositifs extrêmement verticaux. Dans les entreprises, publiques ou privées, on ne peut diriger sans embarquer et sans convaincre.

Il fait une distinction entre le leadership et le pouvoir ; le pouvoir est plus hiératique que le leadership, qui est plus fluide et vivant. Le leadership ne se décrète pas, il ne se distribue pas au grès des titres ou des positions hiérarchiques. C'est une forme de maïeutique par laquelle on cherche à persuader, à faire en sorte que les gens adhèrent, que les personnes autour de soi soient convaincues que les décisions prises ne l'ont pas été dans la solitude d'une tour d'ivoire ou d'un bureau de direction.

Au cours de sa vie professionnelle, Mathias Vicherat a eu le privilège de connaître ces moments où l'on a le sentiment gratifiant d'avoir réussi à embarquer au moins une large partie des personnes et des équipes avec lesquelles on travaillait. Ce qu'on peut appeler le leadership.

Carlo Barone interroge Mathias Vicherat à propos de son objectif ambitieux d'augmenter de 30 % les effectifs de la faculté permanente. Quelles seront les priorités de sa stratégie de recrutement ? Quelle sera la place respective des centres de recherche, des écoles, des départements et de la direction dans la définition de ces priorités ? Quels seront les critères des procédures mises en place pour identifier les meilleurs candidats ?

Mathias Vicherat répond que 30 % par rapport à 250 personnes, c'est un nombre non négligeable à un horizon de cinq ans. Aujourd'hui, il n'a pas d'idées précises quant à la répartition disciplinaire ou thématique de ces recrutements, en revanche, il a quelques principes clairs en tête.

D'abord une ambition de renouveau dans des domaines interdisciplinaires absolument prioritaires pour les étudiants et les étudiantes de Sciences Po et pour la société en général. La transition écologique, par exemple ; à ce propos, dans son rapport, Bruno Latour propose d'embaucher treize nouveaux membres de la faculté permanente à l'horizon de 2023. Mathias Vicherat soutient cette suggestion. L'effort doit aussi porter sur la transition numérique et l'intelligence artificielle. Sciences Po, qui a déjà ouvert la voie en sciences humaines et sociales avec le médialab, doit demeurer à l'avant-garde.

Ensuite, en ce qui concerne les recrutements, il y a la nécessité d'une féminisation. Une fois encore, il souligne qu'il n'est pas acceptable qu'il y ait 60 % d'étudiantes à Sciences Po et à peine 30 % de professeures et de chercheuses au sein de la faculté permanente.

Il croit aussi que l'excellence scientifique doit demeurer centrale et impérative pour tous ces recrutements.

Enfin, il importe que la dimension relationnelle collective soit prise en compte lors de ces recrutements, surtout pour une communauté de recherche et d'enseignement.

Sandra Lagumina demande à Mathias Vicherat comment il entend gérer les conflits ? Ses propos et ses écrits mettent l'accent sur les vertus du consensus mais dans la vie professionnelle il arrive qu'il y ait des désaccords, parfois profonds.

Elle voudrait aussi qu'il revienne sur deux termes qu'il a employés : « ensemblier » et « ambassadeur ». Elle précise qu'elle comprend bien le terme « ambassadeur » mais un peu moins « ensemblier ».

Enfin, elle pose une dernière question à propos du site de Saint-Thomas. En quoi est-il transformant pour une institution comme Sciences Po ? Comment l'envisage-t-il pour les années à venir ? Comment l'utilisera-t-il au cours de son mandat ?

Mathias Vicherat considère que son projet comporte plusieurs propositions qui ne sont pas consensuelles. Il ajoute que son ambition n'est pas de chercher à plaire mais d'être juste.

Il souligne qu'au cours de sa vie professionnelle, il a fréquemment été confronté à des conflits, parfois très durs : des grèves d'éboueurs à Paris ; des évacuations de campements quand il était sous-préfet ; la réforme de la SNCF, etc. Il considère d'abord que, dans ces circonstances, il ne faut jamais humilier qui que ce soit. Dans un conflit ou dans une négociation, la dimension humaine est essentielle, au-delà des questions de fond. Face à des revendications très fortes, parfois même violentes, si les interlocuteurs ont l'impression qu'on ne leur manifeste pas de la considération, qu'on se place en surplomb, la voie de la discussion et de la négociation a peu de chances d'aboutir.

Par « ensemblier », Mathias Vicherat signifiait être au carrefour de l'ensemble des communautés de Sciences Po : étudiants, professeurs permanents, enseignants vacataires et salariés. Entre elles, tous les intérêts ne convergent pas nécessairement, les attentes ne sont toujours les mêmes ; il peut même y avoir des conflits. Le directeur ou la directrice de Sciences Po doit être au centre et au carrefour de ces communautés, les écouter, avoir des relations directes avec elles. Par exemple, s'il était nommé directeur, il ne confierait pas exclusivement à la direction des ressources humaines ou au secrétariat général les relations avec les partenaires sociaux ou avec les syndicats, parce qu'il considère qu'il faut aussi avoir une interaction directe avec eux, qu'ils soient salariés, étudiants ou académiques.

Concernant Saint-Thomas, il souligne que les coûts ont été tenus et qu'en dépit de la crise sanitaire, il y a eu fort peu de dépassement de délais. Ayant connu de nombreux projets immobiliers lorsqu'il travaillait à la Ville de Paris, il sait combien c'est exceptionnel et souligne que ce résultat est remarquable. Bien entendu, il y a et il y aura des sujets de mécontentement sur tel ou tel type d'espace mais il faut avant tout souligner à quel point ce nouveau site est une formidable réussite de Sciences Po et une ressource essentielle pour son développement. À propos de Saint-Thomas, il est un point sur lequel il veut mettre l'accent : l'ouverture sur le quartier. Le 1, Saint-Thomas présente un petit risque d'enclavement, or, pour qu'il s'intègre pleinement au campus urbain parisien de Sciences Po il doit être ouvert sur la Cité. Il faudra, avec les autorités locales, Mairie de Paris, Marie du 7^e arrondissement, tout mettre en œuvre pour désenclaver ce site.

Alexandre Bompard rappelle que Sciences Po a longtemps été un lieu où naissait l'envie de servir l'État. Il demande à Mathias Vicherat quel sera, selon lui, le rôle de Sciences Po pour que le plus grand nombre et, il l'espère, les meilleurs étudiants qui passeront par cet établissement aient le désir de servir quelques années ou plus longtemps encore l'État ? Quel peut être le rôle de Sciences Po dans le cadre de la réforme en cours qui voit disparaître l'ENA au profit de l'INSP ?

Mathias Vicherat rappelle d'abord que Sciences Po continue à exceller dans la préparation aux concours administratifs et qu'il entend bien œuvrer pour que cette forme de leadership en

matière de préparation aux concours soit, pour le moins, préservée. Il regrette d'ailleurs que Sciences Po ne soit pas positionnée plus visiblement sur la préparation au concours de l'Union européenne. Quant à l'INSP, selon ce qu'il en sait, cet établissement aura des besoins de partenariats en matière de formations initiale et continue. Sciences Po doit donc pouvoir faire des offres à l'INSP dans ces domaines. Ce n'est pas encore le cas aujourd'hui alors que PSL l'a déjà fait. Il faut donc que Sciences Po se mobilise car elle a toutes les ressources dans son corps enseignant – permanent et vacataire – et dans ses savoir-faire pédagogiques. En outre, en créant l'école d'affaires publiques (EAP) Sciences Po a déjà affirmé son ambition de jouer un rôle central dans la formation des futurs acteurs de la fonction publique.

Ramon Fernandez demande à Mathias Vicherat quel sera le défi personnel principal qu'il devra relever s'il est désigné directeur de Sciences Po ?

Mathias Vicherat répond que le principal défi, dans les premières semaines, sera d'apaiser l'institution, de faire en sorte qu'elle retrouve un souffle, une forme de dynamique collective. Cela lui paraît essentiel. Le défi, c'est aussi d'y parvenir le plus rapidement possible. Il faudra donc poser sans tarder les bases d'un dialogue renouvelé, d'un rassèrènement et d'une projection vers un avenir collectif désirable. Pour cela, il sera nécessaire de trouver les moyens financiers et humains indispensables pour retrouver une ambition et s'orienter vers de nouveaux succès partagés.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Mathias Vicherat.

(Départ de Mathias Vicherat.

Sortie de MM. Alban Hautier et Christophe Kerrero, sans voix délibérative.)

III. Débats puis vote sur la proposition de la commission

Les membres du conseil débattent de la proposition qui leur a été faite par la commission compétente ainsi que des auditions des trois candidats, puis ils votent à bulletins secrets (électroniquement).

Antoine Marmier indique que la majorité des deux-tiers des membres présents est de seize voix (deux membres du conseil n'ayant pas été en mesure de prendre part au vote) et annonce les résultats.

- Mathias Vicherat, dix-neuf voix ;
- Christine Musselin, trois voix ;
- Olivier Faron, une voix.

Mathias Vicherat a donc obtenu la majorité des deux-tiers requise au premier tour.

Laurence Bertrand Dorléac conclut en indiquant qu'elle va proposer à la ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation le nom de Mathias Vicherat pour exercer la fonction d'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques pour un mandat de cinq ans, renouvelable. Cette proposition sera ensuite soumise au président de la République.

La présidente du conseil de l'Institut, Jeanne Lazarus, et elle-même, rendent hommage aux membres du conseil d'administration de la FNSP, à ceux du conseil de l'Institut, ainsi qu'à leurs deux bureaux pour leur coopération active, efficace et constructive. Elles soulignent et se réjouissent que les membres de ces instances, la commission de proposition et elles-mêmes aient pu travailler en toute indépendance et dans la plus grande sérénité.

Elles remercient chaleureusement, Antoine Marmier, conseiller juridique de la commission de proposition, Sylvie Renault, assistante de la présidence de la FNSP et Ismahane Gasmi, responsable administrative du conseil de l'Institut, pour leur engagement et leur travail, remarquables et indispensables.

La séance est levée à 19 heures 10.