

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SÉANCE DU MERCREDI 15 DECEMBRE 2021

Sommaire

1. Le mot de la présidente 2
2. Le mot du directeur et administrateur 2
3. Adoption du procès-verbal du 13 octobre 2021 2
4. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2022 2
5. Adoption des barèmes des droits de scolarité et de la tarification des services de la Fondation nationale des sciences politiques appliquée aux usagers pour l'année universitaire 2022-2023 12
6. Adoption des droits de scolarité des *Executive masters* pour l'année 2023 14
7. Définition de la rémunération de la présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2022..... 16
8. Définition de la rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris pour l'année 2022..... 17
9. Évolution de la composition de la Commission de déontologie de Sciences Po 19
10. Présentation de la place de Sciences Po dans le paysage de l'enseignement supérieur national et international..... 22
11. Présentation du rapport relatif au renforcement des liens entre recherche et enseignement 28

MEMBRES PRÉSENTS

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

MEMBRES ABSENTS

Thierry CADART, Gessica JEAN, Véronique MORALI, Raykhant LIANOVA.

Assistaient sans voix délibérative : Mathias VICHERAT, Alban HAUTIER, Christophe KERRERO

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

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

1. Le mot de la présidente

Laurence Bertrand Dorléac précise que plusieurs membres du conseil ne peuvent être présents et ont donné des procurations : Thierry Cadart à Alexandre Mariani, Gessica Jean à Régine Serra, Raykhant Lianova à Hugo Jean, Véronique Morali à Sandra Lagumina. Elle ajoute que Christophe Kerrero est également excusé et qu'Henry Laurens rejoindra la réunion dans quelques instants.

Elle ouvre la séance en adressant ses remerciements à Bénédicte Durand. Bénédicte Durand a quitté Sciences Po après avoir activement contribué à la vie et aux réformes de l'établissement durant six ans. Recrutée en 2015 comme doyenne du Collège universitaire, nommée directrice de la formation initiale en 2018, elle et ses équipes ont assuré le maintien et la qualité de toutes les activités d'enseignement de Sciences Po – y compris depuis le début de la période de la pandémie – sans compter ni ménager leur énergie. Elle vient d'être nommée rectrice déléguée à l'enseignement supérieur et à la recherche pour la région académique d'Ile-de-France. Laurence Bertrand Dorléac lui souhaite très bonne chance dans cette nouvelle mission dans laquelle, elle en est certaine, elle saura déployer tous ses talents.

Elle exprime aussi ses très vifs remerciements à Bruno Lasserre qui ne participera plus aux travaux de ce conseil puisqu'il quitte la vice-présidence du Conseil d'État. Il fut un membre assidu et très actif de ce conseil auquel il a apporté sa sagesse et sa hauteur de vue. Ce conseil va regretter les très précieuses contributions qu'il a apportées aux travaux de cette instance.

Enfin, Laurence Bertrand Dorléac accueille Mathias Vicherat, nouvel administrateur de la FNSP et nouveau directeur de l'IEP de Paris, élu, à une très large majorité, par les conseils en novembre 2021. Elle lui adresse la bienvenue et lui cède la parole.

2. Le mot du directeur et administrateur

Mathias Vicherat remercie la présidente de la FNSP. Il se dit très heureux de se trouver dans cette salle, avec un peu moins de tension que la première fois qu'il y est entré pour présenter les éléments de programme de sa candidature. Il fait part de son bonheur et de sa fierté de siéger au sein de cette instance en tant que directeur de l'IEP de Paris et qu'administrateur de la FNSP. Il réaffirme à la fois son enthousiasme, sa détermination et sa disponibilité pour les différentes communautés de Sciences Po et aura plaisir à pouvoir échanger avec les uns et les autres, quand ils le souhaiteront, après cette séance ou dans les jours qui viennent, pour évoquer avec eux tous les objets et tous les éléments concernant la stratégie de Sciences Po.

3. Adoption du procès-verbal du 13 octobre 2021

➡ *Le procès-verbal du 13 octobre 2021 est approuvé à l'unanimité des membres présents ou représentés.*

4. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2022

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que les membres du comité d'audit ont déjà observé et discuté de ce budget. Elle remercie Audrey Azoulay, Carlo Barone, François Delattre, Ramon

Fernandez, Laurence Parisot et Régine Serra qui ont siégé avec elle le 8 décembre en présence du secrétaire général, de la directrice financière et du commissaire aux comptes.

Elle cède la parole à Mathias Vicherat, Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset pour la présentation du budget.

Mathias Vicherat indique que ce budget répond à l'ensemble des besoins de Sciences Po, à la fois pour développer sa stratégie et pour investir pour le futur. Évidemment, ce budget ne prend pas en compte tous les éléments du programme qu'il a porté lors de sa candidature ; au cours des prochaines séances de ce conseil d'administration, des points d'actualisation pourront donc être faits avant même le budget rectificatif de l'automne.

Pour le budget 2022, un résultat positif est prévu à hauteur de 400 k€, avec des recettes et des dépenses en progression, une fois neutralisé l'effet de la levée de fonds au profit de Saint-Thomas. Ce résultat est inférieur aux deux exercices précédents (4 M€ et 4,2 M€) mais cohérent avec la stratégie prévisionnelle de trajectoire pluriannuelle établie pour 2021-2025. L'accent sera mis – et c'est un des éléments de l'économie et de l'équilibre général de ce budget – sur deux développements importants des ressources :

- le mécénat – ces dernières semaines, toute une série d'initiatives ont déjà été engagées pour le renforcer ;
- la formation continue, à travers notamment la définition d'un nouveau modèle et d'une nouvelle stratégie en développant les micro-certifications et les formations courtes, et pas simplement les formations diplômantes longues.

Grâce à la mobilisation des équipes et en particulier d'Arnaud Jullian, la dotation additionnelle de l'État, à hauteur de 500 k€, après les 700 k€ de 2020 et les 500 k€ de 2021, a été confirmée. Sciences Po obtiendra 500 k€ supplémentaires en 2023.

Sur le plan immobilier, l'inauguration du 1, Saint-Thomas devrait avoir lieu le 28 janvier 2022 – les membres du conseil sont évidemment toutes et tous conviés – en fonction des conditions sanitaires. Mathias Vicherat souligne le fait qu'en dépit du contexte sanitaire et bien que beaucoup de projets immobiliers aient tendance à dériver sur le plan calendaire et financier, les délais et le budget ont été tenus. Il souligne que c'est un élément important à relever, puisque pour avoir dans une vie antérieure suivi plusieurs budgets d'ampleur sur le plan immobilier, il peut dire que c'est une gageure de tenir à la fois le budget et le calendrier.

En 2022, Sciences Po continuera évidemment à se mobiliser fortement en faveur de l'égalité des chances en poursuivant ses efforts en matière d'aide sociale et d'amélioration des conditions de vie et d'études pour ses étudiants, avec l'augmentation des bourses sur critères sociaux et des bourses Boutmy, ainsi que la prolongation des contrats doctoraux.

Avec ce budget, Sciences Po investira aussi dans son avenir avec la modernisation de ses campus parisiens et régionaux, et la création de nouveaux espaces pédagogiques – par exemple au 30, rue Saint-Guillaume – et avec des études sur la rénovation du 56, rue des Saints-Pères.

En conclusion, Mathias Vicherat se dit confiant. Certes, l'ambition affichée en terme de développement des recettes est élevée mais elle est pleinement assumée. Il souhaite bien entendu pouvoir discuter de ces hypothèses avec les membres du conseil, tant pour les recettes et que pour les dépenses. Il cède la parole à Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset pour une présentation plus détaillée de ce budget.

(Arrivée d'Alexandre Bompard)

Arnaud Jullian souligne que, si les ressources apparaissent « facialement » en baisse de 11,4 M€, elles sont en réalité en hausse une fois retraité l'impact en 2021 sur les ressources de la reconnaissance de la levée de fonds de Saint-Thomas au moment de la mise en service du site. Il y avait à peu près 18,8 M€ de reconnaissance de levée de fonds ; retraitées de cette ressource exceptionnelle, les ressources sont donc en hausse. Les dépenses sont également en progression de 12,3 M€ (+6 %). Le résultat à 0,4 M€ est plus faible que lors des années 2021 et 2020, qui étaient marquées notamment par une déformation du résultat liée à la situation sanitaire. Mais il est globalement en ligne avec la trajectoire pluriannuelle qui avait été présentée en décembre 2020, dans laquelle l'année 2022 représentait le point bas de la trajectoire, qui se situait à 1 M€ de résultat.

Concernant les ressources

Les subventions publiques s'élèvent à 71,1 M€ ; elles progressent de 900 k€. Une partie de la progression est liée, par exemple, à la revalorisation de la dotation au titre des contrats doctoraux, dont les rémunérations vont progresser de 5 % par an pendant cinq ans et qui sont financés par le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI).

Après les 500 k€ de 2021 et les 700 k€ de 2020, le nouvel accroissement de la subvention pour charges de service public versée par l'État est de 500 k€. Dans un courrier qu'elle avait adressé à Sciences Po, la ministre a annoncé que Sciences Po bénéficiera de 500 k€ supplémentaires en 2023. Par ailleurs, Sciences Po s'attache à essayer d'obtenir plus de financement de la puissance publique, pas uniquement en subvention pour charges de service public récurrente – même si ce sera une des demandes formulées par Sciences Po – mais aussi en financement sur projets. Récemment, les équipes de Sciences Po ont rencontré celle du rectorat de Paris dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion et elles leur ont soumis plusieurs projets avec des demandes de financement correspondantes.

Les partenariats représentent 41,3 M€. Cela englobe les financements locaux, nationaux européens, les fonds institutionnels, la taxe d'apprentissage, le mécénat. Dans le détail, les financements locaux sont stables, les financements nationaux diminuent, la taxe d'apprentissage et le mécénat augmentent.

Le montant des ressources de la formation est de 90,2 M€. Cela comprend 77 M€ de formation initiale, dont 69,3 M€ de droits de scolarité, et 13 M€ de recettes de formation continue. Ce bloc progresse de 5,2 M€ dont 2,2 M€ au titre de la formation continue et 2,3 M€ au titre des droits de scolarité.

Enfin, concernant les produits divers exceptionnels, il y a une baisse liée notamment aux 16,3 M€ de reconnaissance de fonds dédiés en 2021 qui ne sont plus là en 2022.

Caroline Jasson-Gramusset ajoute que les subventions, d'un montant de 23,6 M€, sont en baisse de 2,1 M€ :

- Les financements locaux à 4,5 M€ sont stables.
- Les financements nationaux qui représentent 8,5 M€ sont en recul de 1,2 M€. Cette variation s'explique essentiellement par celle sur les frais de structure IDEX pour 1,3 M€ qui étaient comptabilisés dans le BR 2021 et sont sans équivalent au budget 2022.
- Les financements européens sont stables, à 5,5 M€. Cela s'explique par une progression des financements de l'*European Research Council* (ERC) qui est compensée par une baisse des financements notamment de la mobilité étudiante et le financement du programme Erasmus+ au titre de Civica.

- Les fonds institutionnels, à 5,1 M€, sont en baisse de 0,9 M€ en raison de la fin du versement de la fondation Lambert en 2021 pour 1,4 M€ et qui se compense par +0,6 M€ de variation sur les fonds de la fondation McCourt.

Les partenariats d'entreprises et des particuliers ont atteint un montant de 17,7 M€ et sont en hausse de 2,5 M€. Les principales variations sont les suivantes.

- La taxe d'apprentissage atteint 5,1 M€, en croissance de 0,8 M€ expliquée par un effet prix à hauteur de 0,3 M€ et par un effet volume de 0,5 M€ du fait de la croissance du nombre d'étudiants en apprentissage (environ 335).
- La collecte pour le site de Saint-Thomas et le Campus 2022 à 1,9 M€, en hausse de 0,9 M€. Cela va avec la volonté de relancer la levée de fonds et de remobiliser les donateurs.
- Le mécénat d'entreprise est en croissance +0,7 M€ avec notamment la relance du Gala.
- Le mécénat des particuliers est en hausse de 0,5 M€, compensé par une baisse sur les prestations de services de 0,5 M€.

Concernant les chaires, elles représentent 2,6 M€. La principale est la chaire Santé à 665 k€. Ces chaires sont financées à hauteur de 71 % par du mécénat d'entreprise. Pour répondre à une question qui a été posée lors d'une précédente séance, les 2,6 M€ représentent 46 % pour la recherche et 54 % pour la pédagogie.

Concernant les droits de scolarité, des examens d'admission et des cycles spécifiques, **Arnaud Julian** précise que les droits de scolarité s'élèvent à 69,3 M€ et sont en hausse de 2,3 M€.

- 0,4 M€ au titre de l'évolution des effectifs étudiants.
- 0,7 M€ au titre de l'indexation à l'inflation.
- 1,2 M€ au titre de l'évolution du droit moyen.

Les cycles spécifiques, à 5,1 M€, progressent d'environ 1,2 M€, avec, en perspective, le redémarrage de la *Summer School* et la progression des masters en un an.

Les examens d'admission passent de 3,3 à 2,9 M€. Il s'agit d'un montant prudent puisque l'année dernière, dans le cadre de l'entrée de Sciences Po dans Parcoursup, Sciences Po a reçu un nombre de candidatures très important qui a généré des droits d'examens significatifs, en très forte progression (2 M€ en 2020 et 3,3 M€ en 2021.) Le pari, sur le plan financier, est que l'effet signal donné par le taux de sélectivité très élevé sera pris en compte, et que l'année prochaine, le nombre d'étudiants qui candidateront ne sera pas le même. Une baisse du nombre de candidatures est donc anticipée. Cette hypothèse n'a toutefois pas de conséquences en termes d'organisation des effectifs de la direction des admissions qui, l'année dernière, a rencontré de vraies difficultés pour tenir le rythme face à la très forte croissance des candidatures. Deux CDD supplémentaires ont donc été accordés à cette direction.

Concernant la formation continue, le chiffre d'affaires est anticipé à 13 M€, en progression par rapport à 2021 (10,8 M€) et à 2020 qui est le point bas lié à la crise sanitaire puisqu'il y avait eu une très forte chute entre 2019 et 2020, d'environ 4,5 M€. L'objectif est la reprise et le développement continu du chiffre d'affaires de la formation continue, ainsi que celui de la marge brute, qui passe à 2,9 M€. Il faut noter que, malgré un chiffre d'affaires en 2022 qui est prévu supérieur au niveau atteint en 2019 (12,2 M€), la marge brute devrait être plus faible parce que la structure de coûts de la formation continue a évolué car, dans le cadre du *business plan* présenté par la formation continue pour son développement, des moyens significatifs ont été accordés, notamment en termes de masse salariale (presque +25 % depuis 2019). Dans l'étape intermédiaire de croissance où se situe la formation continue, les moyens sont là, mais

le chiffre d'affaires n'est pas encore tout à fait présent ; la rentabilité est donc plus faible même avec un chiffre d'affaires intermédiaire à 13 M€.

Concernant les dépenses

Pour les dépenses sur fonds libres.

- Les dépenses de « personnel », à 91 M€, sont en augmentation de 3,9 M€ (2,3 M€ pour les administratifs et 1,6 M€ pour les académiques). À l'intérieur des 91 M€, il y a le personnel permanent administratif, personnel permanent académique, vacataires étudiants, ATER et doctorants.
- Les dépenses d'enseignements comprennent les vacances d'enseignants, qui sont en progression. Cette progression est liée à l'augmentation de l'activité de la formation continue évoquée à l'instant ; s'il y a plus de chiffre d'affaires et plus de formation continue, il y a besoin de plus d'enseignement.
- Les bourses sont en augmentation faible, mais ventilée sur l'ensemble des postes de bourses – mobilité, sur critères sociaux et Boutmy.
- Les locaux sont en diminution avec des effets divers :
 - o Une baisse de 4,3 M€ liées aux économies de loyers consécutives à l'emménagement dans le site Saint-Thomas et à la libération de sites qui sont aujourd'hui en location.
 - o Une augmentation de 0,2 M€ lié à la hausse des charges de loyers pour les locations restantes, avec l'indexation de la plupart des baux à l'indice du coût de la construction (ICC).
 - o Une augmentation des charges d'entretien, de maintenance, de gardiennage au titre de Saint-Thomas à l'occasion de l'emménagement.

(Arrivée de M. Laurens)

Le poste fonctionnement progresse de manière significative, là aussi dans la perspective d'une poursuite de la reprise d'activité.

Les dépenses de personnels permanents sur fonds libres progressent de 82,15 M€ à 85,5 M€. L'effet effectif s'élève à 1,2 M€ à raison de 513 k€ sur les personnels administratifs et de 670 k€ sur les personnels académiques. Cela retrace l'évolution des effectifs avec, pour les personnels académiques, +5,3 ETP et pour les personnels administratifs +5,6 ETP nets. Pourquoi nets ? Parce que cela recouvre une très forte augmentation de 17,9 ETP en 2022 et une diminution au titre de la prise en compte, cette année, de la vacance structurelle constatée les années passées au sein des personnels, qui, d'ailleurs, conduisait à ce que, régulièrement, un budget révisé des dépenses de personnels un peu inférieures au budget initial soit présenté.

Quant à l'effet rémunérations de 1,9 M€ – 1,7 M€ pour les administratifs et 250 k€ pour les académiques – c'est l'effet des accords salariaux de mars 2000 et de la commission triennale des chercheurs.

S'agissant des effets divers, ce sont des évolutions de taux de charges patronales et de provisions pour congés payés – notamment.

Concernant les bourses, les 8,9 M€ de bourses Sciences Po correspondent à 8,6 M€ de bourses sur critères sociaux et à 0,3 M€ de bourses sur critères académiques. C'est une progression de 8,4 M€ à 8,9 M€. Les bourses sur financements externes sont en diminution, avec une petite augmentation pour les bourses Mastercard, mais une diminution pour les bourses Erasmus+.

Caroline Jasson-Gramusset décline la décomposition des charges de loyers et charges de locaux, qui passent de 14 M€ à 9,8 M€. Cette baisse de 4,1 M€ s'explique pour 4,3 M€ par les économies sur les loyers et les charges locatives dans le cadre des locations qui ont été quittées, compensées par 0,2 M€ lié à la hausse des loyers sous l'effet de la croissance de l'ICC.

Les dépenses d'entretien et de maintenance atteignent 10,6 M€, en hausse de 2,5 M€. Le point principal, sont les dépenses d'exploitation de Saint-Thomas, qui aujourd'hui sont évaluées à 2,7 M€. Cela représente 1,5 M€ de gardiennage, 0,5 M€ de propreté, 0,4 M€ d'eau et d'électricité et 0,3 M€ de taxe foncière.

Concernant les dépenses de fonctionnement, elles atteignent 28,7 M€ et sont en croissance de 2,4 M€. Les points principaux sont les suivants.

- 11 M€ pour les rémunérations des services ; ce poste comprend notamment les prestations de services, les honoraires, etc. On constate une baisse de 0,3 M€ par rapport au budget révisé qui était à 11,3 M€. Elle est essentiellement due à une baisse sur les prestations juridiques après la hausse constatée en 2021, du fait des frais engendrés par la nomination du nouvel administrateur, les études sur les VSS et la déontologie, etc. Nous avons également une compensation entre une hausse exceptionnelle sur des coûts de déménagements portés par la direction immobilière et des économies sur les autres postes. Par ailleurs, lorsque l'on regarde la décomposition en passant de l'année 2019 à l'année 2022, la croissance de 2,8 M€ (8,2 M€ à 11 M€) s'explique : à hauteur de 1,5 M€ par des points exceptionnels qui sont notamment Saint-Thomas, les 150 ans, les travaux de déménagement au 30, rue Saint Guillaume ; et pour 1,2 M€ qui sont liés à des frais récurrents avec la croissance du pôle Santé, du pôle Numérique, etc.
- Les missions et colloques sont à 7,3 M€, en hausse de 2,9 M€ avec un retour à une activité plus normale.

Concernant les investissements hors Saint-Thomas, ils sont prévus à 6,8 M€ avec principalement le réaménagement pour le 30, rue Saint Guillaume (2,5 M€) et le lancement des études sur les travaux de rénovation du 56, rue des Saints-Pères (1,2 M€).

Enfin, dans le cadre de l'emprunt bancaire pour Saint-Thomas, Sciences Po est tenu de respecter un ratio bancaire de 1,1 ; c'est le rapport imposé entre le cashflow dégagé par l'exploitation et le service de la dette. Le cashflow dégagé par l'exploitation, et retraité de certains investissements, qui doit être pris en compte s'élève à 14 M€. Le service de la dette – qui représente les intérêts et le capital qui doit être remboursé – est de 11 M€. Avec un ratio à 1,27 Sciences Po respecte donc bien le ratio de 1,1 qui lui est demandé.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion

Henri de Castries remercie Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset pour cette présentation très claire, qui fait cependant apparaître que les marges de manœuvre se réduisent. Les dépenses progressent sensiblement plus vite que les recettes et ceci malgré, sur certains postes de recettes, des hypothèses qui – sans doute à juste titre – sont volontaristes, pour ne pas dire plus, notamment sur le mécénat et la formation continue. Au-delà de cette observation, dans l'hypothèse où le rythme des recettes au fil de l'année ne correspondrait pas tout à fait à ce qui est attendu, quels sont les postes sur lesquels des efforts seraient possibles ?

Par ailleurs, concernant le ratio de 1,27 par rapport à 1,1 c'est une petite marge. Quel était le ratio l'année précédente ? C'est un élément sur lequel on n'a pas de point de comparaison, alors que le multi-annual est intéressant.

Arnaud Jullian confirme que les marges se réduisent. La raison pour laquelle un point bas était prévu en 2022 dans la trajectoire pluriannuelle, est qu'il y a un effet conjoncturel – notamment le déménagement vers Saint-Thomas, quelques cérémonies comme celles accompagnant la célébration des 150 ans de Sciences Po, etc. – plus les économies des loyers des locations libérées qui arriveront en milieu d'année, qui ne sont donc pas en année pleine 2022, et qui croîtront en 2023. Cela étant, il y a malgré tout un premier effet structurel correspondant à la mise en service de Saint-Thomas. Les charges financières qui jusque-là étaient neutralisées – les amortissements, les frais de fonctionnement – sont compensés en partie seulement par l'économie liées aux locations libérés, mais la configuration du site est malgré tout différente. Le second effet structurel concerne la rigidification de notre structure de dépenses dont le premier poste, mécaniquement en croissance, est la masse salariale.

Pour autant, Sciences Po considère que le budget présenté est tenable. Effectivement il est soumis aux aléas, notamment de la crise sanitaire. Les prévisions de formation continue sont ambitieuses, mais la trajectoire reste relativement linéaire et il est prévu d'être légèrement au-dessus du niveau atteint en 2019. Quant au mécénat, chacun est aussi dans l'attente des effets de la nouvelle fiscalité le concernant, qui arrivera dans sa deuxième année en 2022.

Pour l'ajustement possible en cours d'année – ce qui est l'objectif du budget révisé qui sera présenté et qui arrive aux deux-tiers de l'année – il peut se faire relativement facilement sur les missions, les colloques, les dépenses de restauration. D'autres postes sont évidemment mobilisables, mais qui sont plus durs et qui ont plus d'impacts sur le fonctionnement.

Concernant le ratio, **Caroline Jasson-Gramusset** précise que, l'année dernière, celui-ci n'a pas été calculé parce que 2022 est la première année à partir de laquelle il devait être respecté. Il y a des retraitements à faire, notamment sur le calcul des investissements, avec ceux qui peuvent s'amortir sur une période supérieure à dix ans et qui ne sont pas pris en compte, alors que ceux inférieurs à dix ans le sont.

Philippe Martin croit comprendre, pour ce qui a trait à la formation continue, que les 3 M€ de recettes en plus sont une hypothèse plus élevée qu'un retour à la normale. Dans le *business plan*, y a-t-il l'idée que des formations n'ont pas été faites en 2020 et en 2021, le seront en 2022 ? Et si oui, est-on bien sûr de la validité de cette hypothèse ?

Arnaud Jullian répond qu'il ne s'agit pas simplement de reporter des formations mais de développer l'activité de formation continue sur l'ensemble de ses postes.

Par ailleurs, on est encore loin d'un retour à la normale. Ce retour à la normale est dessiné dans la trajectoire pluriannuelle présentée l'année dernière, qui prévoyait une croissance nettement plus importante et une trajectoire décalée.

Mathias Vicherat ajoute que les +25 % de masse salariale pour la formation continue vont donner leur plein effet dans les mois qui viennent ; en tout cas, les services sont mobilisés pour cela. Par ailleurs, comme il le disait en introduction, il entend développer la formation continue sur le mode des micro-certifications, des formations courtes, donc avec une forme d'agilité dans la construction des programmes. Il y a quelques mois, Sciences Po a été labellisé RNCP et pourra donc bénéficier des crédits personnels de formation ; c'est aussi un élément qui nous permet cette forme d'optimisme pour développer les recettes en formation continue.

Alban Hautier salue la qualité de la présentation. Il pose deux questions et fait deux remarques.

Il n'y a pas de présentation de trajectoire pluriannuelle alors que l'an dernier, à la même époque, il y en avait eu une. À quelle date pourra-t-on disposer de ce type d'information qui donne un peu de profondeur sur ce que les décisions prises aujourd'hui auront comme conséquence dans le futur ?

Par ailleurs, concernant les droits de scolarité, l'an dernier, à la même époque, il était prévu que la réforme soit poursuivie mais qu'elle soit d'une certaine façon neutre budgétairement. Or là, on voit que le montant des droits de scolarité collectés est inférieur à ce qui était prévu l'année dernière. Est-ce une source d'inquiétude ? Envisage-t-on de faire quelque chose à cet égard ?

Quant aux remarques, Alban Hautier note d'abord qu'il y a une hausse de la subvention publique structurelle. C'est en partie les effets de la loi de programmation recherche qui – malgré tout ce qui souvent affirmé – ne bénéficie pas uniquement à des organismes 100 % publics mais aussi à des fondations privées. En outre, si le niveau de trésorerie – qui n'a pas été communiqué ici – n'est pas une source d'inquiétude, indiscutablement l'équation économique se tend un peu. Or, dans la présentation, il croit comprendre que toutes les priorités ne figureraient peut-être pas dans ce budget. Dès lors, comment pourront-elles s'insérer dans cette équation économique un peu plus contrainte qu'elle ne l'a été dans le passé récent ?

Mathias Vicherat pense pouvoir présenter une trajectoire pluriannuelle avant l'été, mais a souhaité pouvoir revoir les éléments de projection à partir des éléments de son programme et de la stratégie qu'il souhaite mettre en œuvre.

Arnaud Jullian précise, à propos de la réforme des droits de scolarité qui devait être neutre budgétairement, que cette année a été la première année de mise en œuvre de la refonte du barème des droits avec le lissage des droits, et également la première année de la réforme des admissions avec plus d'ouverture sociale, la volonté d'accueillir plus de boursiers et plus de classes moyennes. Il faut à présent tirer un bilan complet de la réforme des admissions et de l'effet conjugué de ces deux réformes afin de voir, par exemple, l'évolution du revenu médian. Les membres du conseil savent que, dans le cadre de la réforme de lissage des droits de scolarité, toutes les personnes qui étaient au-dessous du revenu médian observé lors de la réforme étaient gagnantes et toutes celles qui étaient au-dessus contribuaient plus. Donc toute diminution du revenu médian, qui est légitimement à attendre de l'ouverture sociale et de plus de classes moyennes, conduit à ce qu'il y ait plus de gagnants de la refonte du barème de droits et des recettes de droits moins élevées.

Hugo Jean souhaite revenir sur deux sujets.

Le premier concerne le mécénat, qui constitue une part importante des recettes et qui suscite aussi pas mal d'interrogations de la part de la communauté étudiante s'agissant de certains financements. Des critiques qui peuvent être entendues, légitimes, concernant le rôle de certains mécènes, de certaines entreprises dans l'anticipation du changement climatique ou le non-respect des droits de l'Homme. Pour avoir un meilleur contrôle sur ces financements, il pense qu'il pourrait être légitime que les étudiants aient une représentation dans le comité des dons qui contrôle le mécénat, de sorte que les inquiétudes, les craintes à propos de ces fonds puissent être levées et qu'un véritable diagnostic transparent puisse être établi.

Le second sujet concerne les aides financières d'urgence. Hier, au conseil de l'Institut, les élus étudiants de l'UNEF ont fait remarquer que le budget de ces aides n'était pas fléché à part ; il

était contenu dans le budget de la commission de suivi social. Pour autant, il y a des problèmes, notamment pour orienter dans ce budget les étudiants qui ont des difficultés financières, par méconnaissance des critères selon lesquels ils pourraient bénéficier d'aides financières d'urgence, et des montants disponibles. Pour les prochaines années, les élus étudiants souhaiteraient qu'une catégorie des aides financières d'urgence soit fléchée dans le budget, avec un montant établi à l'avance et des critères précisés, afin de pouvoir plus facilement orienter les étudiants dans la difficulté.

Arnaud Jullian précise que toutes les aides d'urgence sont au sein du budget de la commission de suivi social, budget qui a significativement augmenté puisque, dans le cadre de la refonte du barème des droits de scolarité, en mesure d'accompagnement, il est passé de 260 k€ en 2020-2021 à 330 k€. Il était de 220 k€ en 2019. C'est donc une progression continue sur trois ans. Effectivement, à l'intérieur de ce budget, il y a ces aides d'urgence, et les critères sont aussi déterminés par la commission elle-même, au sein de laquelle il y a une représentation étudiante significative.

Mathias Vicherat ajoute que, pour les recettes, il y a la règle des trois tiers, à savoir : les droits d'inscription que Sciences Po ne souhaite pas augmenter *modulo* l'inflation ; la dotation de l'État qui augmente de 500 k€ – mais, au regard du volume d'ensemble, ce n'est pas une augmentation suffisante pour couvrir les grands investissements à faire pour répondre aux enjeux de mobilisation sur l'égalité des chances, sur le développement de la recherche, etc. ; enfin, il y a les partenariats privés. C'est donc ce dernier tiers qu'il faut développer. Mathias Vicherat rappelle qu'il l'a dit lors de son « grand oral » devant les étudiants, qu'il l'a dit aux salariés lors d'une réunion en Boutmy, qu'il l'a dit aux anciens et le redit aujourd'hui. Après avoir regardé attentivement toutes les opérations de mécénat qui ont été faites, il n'a relevé aucune forme d'ingérence dans les domaines pédagogiques et scientifiques.

Concernant le comité des dons, dans son programme il avait proposé qu'il y ait un représentant des étudiants, comme observateur, au sein du comité. C'est un effort de transparence qui lui semble souhaitable, mais encore faut-il que cela se passe dans un esprit constructif. Il considère qu'il faut pouvoir échanger l'information, comprendre de part et d'autre quels sont les enjeux.

Sandra Lagumina ne comprend pas bien les 2,7 M€ affectés à l'entretien maintenance de Saint-Thomas alors que parallèlement le chiffre sur les campus parisiens reste à peu près stable, étant donné que les loyers ont considérablement baissé. Est-ce un effet transitoire ? Est-ce quelque chose de pérenne ? Et si c'est pérenne, c'est une augmentation importante de ces frais. Or, lorsque le conseil avait statué sur Saint-Thomas, il y avait l'idée que cela se substituerait à un certain nombre de locations, et que les frais qui allaient être engagés sur Saint-Thomas seraient compensés par une baisse de ces frais sur les autres implantations parisiennes.

Arnaud Jullian répond qu'il y a bien une économie de loyers, qui augmentera encore en 2023 puis atteindra un rythme de croisière. Sur la partie entretien maintenance, il y a effectivement un surcoût à Saint-Thomas parce que les prestations ne sont pas les mêmes car le bâtiment est plus vaste, ce qui occasionne des charges de gardiennage plus importantes (plusieurs des treize surfaces qui ont été louées et n'avaient pas de gardiennage ; l'accès se faisant par badge). En réalité, il n'y a donc pas d'économies de gardiennage dans les locaux libérés alors qu'il y a une nouvelle dépense de gardiennage avec Saint-Thomas. Il y a aussi, par exemple, le « rafraîchissement » prévu sur Saint-Thomas – qui n'est pas de la climatisation pour des raisons environnementales – qui a un coût, alors que, dans les surfaces libérées il n'y avait pas de locaux

rafraichis. Il y a ainsi toute une série de raisons techniques à ce surcoût, pour des montants qui ne sont pas très significatifs mais qui, additionnés les uns aux autres, aboutissent à ce volume.

Caroline Jasson-Gramusset ajoute que certaines locations ne seront quittées qu'entre avril et juin 2022. Il reste donc des coûts d'entretien et de maintenance. L'effet année pleine n'aura lieu qu'en 2023.

S'agissant de la question de la pluri-annualité, **Alexandre Bompard** rejoint Henri de Castries sur le constat d'une tension budgétaire accrue. Il souhaiterait que la nouvelle direction puisse donner de la visibilité un peu plus tôt qu'à la fin du semestre, si à la fin du premier trimestre ou au début du deuxième trimestre il était possible de savoir où l'on se situe, ce serait une bonne chose. Il est impatient de voir les options de trajectoire de Sciences Po et considère que cela doit faire l'objet d'un large débat au sein de ce conseil.

En outre, en tant que président du comité chargé de collecter des fonds, il veut dire aux élus étudiants que la collecte des fonds est une très vive et rude compétition. Toutes les écoles, tous les établissements en France et dans le monde participent ardemment à cette compétition. La direction de Sciences Po et toute l'équipe de direction de la stratégie et du développement travaillent sans relâche tout au long de l'année pour essayer de collecter ces fonds et ce n'est pas chose aisée. Il faut vraiment qu'ils en aient conscience.

Par ailleurs, il y a des individus et il y a les entreprises, et particulièrement les entreprises cotées. Il lui semble que les étudiants mesurent partiellement mais pas totalement – ce qui est bien normal – le nombre de contrôles, d'audits, de *compliance* auquel une entreprise cotée doit répondre. Si une entreprise cotée, démarchée par le comité de campagne, par toutes les équipes de collecte, qui obéit à un nombre d'éléments de *compliance*, notamment sur les critères G croissants, doit se retrouver à repasser un nouvel examen – qui est vraiment un examen un peu particulier – devant un nouveau comité composé d'étudiants qui diront : « *Sanofi, non parce que l'on a un problème avec tel vaccin. Total, non. Carrefour, non parce que c'est de la malbouffe* » etc., il est certain que cela sera désastreux. Si le président d'une entreprise décide de l'engager sur une chaire et que six mois après Mathias Vicherat est obligé de prendre une décision en disant : « *Ce n'est pas possible parce que le Comité des dons ne veut pas* » l'effet en chaîne sur toutes les entreprises sera catastrophique. Celles-ci diront : « *Sciences Po, c'est bien sympathique, mais je vais mettre mon argent à HEC, dans une école d'ingénieurs* », et ce sera terminé. La conséquence, ce sera la chute de ces financements, et donc la hausse des droits de scolarité ou la baisse du niveau de l'établissement.

Il ne croit pas que Sciences Po puisse ajouter un nouvel élément de contrôle à des entreprises qui sont déjà contrôlées dans tous les sens et tout au long de l'année. Pour des individus c'est bien normal, mais pour les entreprises il pense qu'il faut bien avoir en tête l'effet « boule de neige » que cela pourrait provoquer. Il le dit avec un peu de solennité, afin qu'on prenne bien en considération les conséquences que cela pourrait avoir.

Mathias Vicherat déclare que pour la projection pluriannuelle, ses équipes et lui-même vont essayer de proposer une clause de revoyure en mars. Si cela n'est pas possible, ce le sera assurément avant l'été.

A propos du mécénat, il approuve les propos d'Alexandre Bompard. Dans le cadre du comité des dons, il propose une place d'observateur aux étudiants – c'est-à-dire sans droit de vote – simplement pour que, au-delà parfois des fantasmes ou des incompréhensions qui naissent aussi d'une forme de manque d'informations, il puisse y avoir un partage. Évidemment, il sera

extrêmement volontariste à ce propos et assume pleinement cette politique parce qu'elle est indispensable à l'établissement et que, par ailleurs, il pense que c'est bénéfique pour les deux parties.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute que lors du prochain conseil, elle souhaite qu'il y ait une discussion sur cette politique des dons. C'est une question importante qui nécessite un travail d'informations mutuelles et de dialogue, d'ailleurs les entreprises sont en train d'évoluer dans bien des domaines – Alexandre Bompard le sait mieux que personne. Elle veut également aborder la question de la politique de *naming*, car elle est très soucieuse que ce conseil réfléchisse à cette question. S'il est tout à fait normal que des espaces portent les noms de mécènes, il faut également attribuer des noms d'espaces à des penseurs – puisque Sciences Po est un lieu d'enseignement et de recherche – afin qu'il y ait un équilibre. Le conseil d'administration est aussi le lieu pour en parler.

Horatia Muir Watt approuve les propos de Laurence Bertrand Dorléac. Il ne s'agit pas de mettre en cause telle ou telle entreprise particulièrement, mais une discussion s'impose. C'est une question d'éthique extrêmement importante pour Sciences Po – il y a aussi un risque réputationnel – et une question de transparence et d'information. Elle comprend très bien ce que dit Alexandre Bompard, mais les étudiants ne sont pas les seuls concernés par cela. La discussion doit donc avoir lieu.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote le budget prévisionnel.

➡ *Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés (deux voix contre) la résolution n° 1 annexée au présent procès-verbal.*

5. Adoption des barèmes des droits de scolarité et de la tarification des services de la Fondation nationale des sciences politiques appliquée aux usagers pour l'année universitaire 2022-2023

Arnaud Jullian indique que parmi les délibérations qui sont proposées aux membres du conseil, la principale consiste à indexer comme les années précédentes les droits de scolarité à hauteur de l'inflation, prévue à 1,4 % pour l'année 2022. Comme les années précédentes, cet ajustement sera modulé en fonction des revenus, afin d'accompagner les étudiants les plus modestes.

Il y a donc trois résolutions.

- La résolution n° 2 sur les droits du *Bachelor* et des masters.
- La résolution n° 3 sur les tarifs de la préparation aux concours suivant la situation des personnes – en master ou pas en master au moment de leur inscription à cette préparation.
- La résolution n° 4 sur la tarification des services de la bibliothèque pour les usagers extérieur à Sciences Po.

Laurence Parisot demande si un taux d'inflation de 1,4 %, est la projection de Sciences Po pour l'année prochaine ?

Philippe Martin rappelle que l'INSEE vient d'annoncer un taux de 2,7 %. Cela fait une grosse différence. Pourquoi ne pas retenir dès à présent un taux à 2,7 % puisqu'il est déjà pratiquement acté.

Arnaud Jullian précise que les années précédentes il y avait régulièrement un débat sur le taux d'inflation à retenir. Fallait-il prendre en considération celui fixé au mois de juin par le Gouvernement ou celui déposé dans le Projet de loi de finances (PLF) de l'année suivante. Il avait été décidé de ne pas opter pour une mise à jour permanente de l'hypothèse d'inflation. C'est pourquoi il suggère que, si quelque chose devait être adapté, ce devrait plutôt être un dispositif de prévision/régularisation d'une année sur l'autre, qui permettrait d'être à la véritable inflation. Mais cela nécessiterait de mettre en place et de faire évoluer les dispositifs. Il soumet cela à l'appréciation des membres du conseil.

Laurence Parisot voudrait connaître le montant de la variation entre les deux estimations.

Arnaud Jullian répond qu'on ne serait pas loin d'un doublement, qui se mettrait en base.

Mathias Vicherat indique que les documents présentés ont été préparés il y a plus de quinze jours et que le taux de l'inflation évolue assez rapidement.

Jeanne Lazarus précise que les débats du conseil de l'Institut se sont faits sur la base d'un taux d'inflation de 1,4 %. Si ce taux devait être révisé il faudrait en débattre à nouveau au conseil de l'Institut.

Arnaud Jullian souligne qu'il y a une question d'information et de visibilité pour les étudiants qui s'inscrivent. On ne peut changer continuellement le barème de droits. Ce qui pourrait être discuté, ce serait l'évolution du dispositif d'indexation à l'inflation afin de le faire coller plus à la réalité.

Audrey Azoulay remarque que si l'inflation est deux fois plus élevée cela aura un impact sur toutes les charges. C'est plutôt cela qui est inquiétant à ses yeux.

Arnaud Jullian indique que les postes de dépenses de fonctionnement évoluent de manière très disparate : la masse salariale croît de 3 % par an, hors effet des recrutements, uniquement du fait des accords en cours ; traditionnellement, l'ICC sur les loyers des locaux en location est supérieur à l'inflation. Sciences Po conduit toutefois des actions volontaristes pour maîtriser ses dépenses.

Henri de Castries souligne que, sur un budget de 200 M€, une erreur de 1,5% représente 3 M€.

Mathias Vicherat répond qu'en mentionnant une clause de revoyure, il songeait notamment à une adaptation du niveau des dépenses à cette révision du niveau d'inflation.

Quant aux recettes liées aux droits des étudiants, il ne lui semble pas envisageable de changer l'évolution de ces droits au mois de mars. L'augmentation du niveau de l'inflation doit plutôt conduire à revoir de manière un peu plus drastique le niveau des économies afin que cette augmentation puisse être répercutée sur la masse des dépenses.

Sandra Lagumina sait que Sciences Po n'est pas une entreprise, mais elle note que toutes les sociétés ont fait tourner des modèles pour regarder quel serait l'impact d'une hausse de l'inflation aujourd'hui. Elle considère qu'il serait opportun de faire le même type d'exercice à Sciences Po, d'autant plus qu'une grande partie de la charge de la dette doit aussi être à taux fixe, ce qui a donc aussi un fort impact compte tenu de l'endettement de Saint-Thomas.

Arnaud Jullian prend bonne note de cette demande.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote les résolutions n°2, 3 et 4.

➡ *Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés (deux voix contre) la résolution n° 2 annexée au présent procès-verbal.*

➡ *Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés (deux voix contre) la résolution n° 3 annexée au présent procès-verbal.*

➡ *Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution n° 4 annexée au présent procès-verbal.*

6. Adoption des droits de scolarité des *Executive masters* pour l'année 2023

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Philippe Guérinet, directeur de la formation continue.

Philippe Guérinet apporte deux éléments de contexte pour expliquer la proposition d'augmenter certains des droits de scolarité des *Executive masters*.

Le premier est que huit *Executive masters* ont été enregistrés auprès de France Compétences au cours de l'année universitaire 2020-2021, ce qui a un impact très positif d'un point de vue commercial parce que cela permet aux participants de récupérer du financement public et des comptes personnels de formation (CPF). Pour la structure de la formation, il faut, en conséquence, mettre en place des évaluations par blocs de compétence et un système d'évaluation plus poussé que celui qui existait jusqu'à présent. Un « pôle qualité » a été créé à l'*Executive Education* afin de répondre aux besoins de France Compétences. Il y a donc un impact sur les coûts de structure.

Second élément : les droits de scolarité des *Executive masters* n'ont pas été augmentés depuis trois ou quatre ans ; or, au regard de l'état du marché, il est possible d'en augmenter certains.

Dans le détail, pour les *Executive masters*, « Gestion et politiques de santé », « Gouvernance territoriale et développement urbain » et « Management des politiques publiques », une

augmentation de 500 € est proposée. Ils sont actuellement à 19 900 € et passeraient à 20 400 €, ce qui permettrait d'abaisser un peu les points morts, donc les seuils de rentabilité qui permettent d'ouvrir les sessions.

Pour les autres *Executive masters* qui n'ont pas de changement de tarifs depuis trois ou quatre ans, une augmentation de moins de 1 % est proposée – donc inférieur à l'indice annuel du Syntec.

Pour trois *Executive masters*, il est suggéré de ne rien changer : l'*Executive master* « Politiques et management du développement potentiel Afrique », qui a été augmenté l'année dernière et dont le recrutement a été perturbé par des questions de visa, l'*Executive* « *master of public administration* » qui a été décalé d'un an, et enfin, l'*Executive master* « Stratégie et finance de l'immobilier » parce qu'il est bien positionné au niveau du marché.

Jeanne Lazarus se félicite que cette présentation orale apporte un peu plus d'informations que le document écrit qui a été adressé aux membres du conseil qui ne présentait que les tarifs de 2023 sans mentionner ceux des années précédentes, ce qui ne permet pas de mesurer les augmentations proposées.

Par ailleurs, pour bien comprendre les enjeux, elle aurait voulu avoir des informations telles que le nombre d'étudiants, afin de comprendre si des masters sont attractifs ou pas. Les masters attractifs pouvant être augmentés sans difficulté parce que des étudiants viennent, alors que pour des masters moins attractifs il n'est peut-être pas opportun d'augmenter leurs tarifs.

Elle regrette que les informations présentées aujourd'hui soient aussi limitées. Elle ne se considère pas en mesure de savoir si ces augmentations sont adaptées ou pas aux enjeux liés à chacun des masters présentés.

Philippe Guérinet précise, pour les *Executive masters* pour lesquels il n'a pas donné le détail des tarifs, que l'augmentation évolue entre 100 et 200 €, soit autour de 0,5 % du tarif 2022. Le plus bas est à 17 500 €, le plus élevé à 26 900 €.

Concernant l'attractivité, pour chacune des formations, le point mort, c'est-à-dire le nombre de participants qui est nécessaire pour couvrir les coûts, est toujours calculé. S'il n'est pas atteint la formation n'est pas ouverte. Tous les masters présentés ont ouvert les années précédentes, y compris l'année dernière et dans tous les cas, le point mort calculé en amont a été dépassé. Ce point mort a tendance à augmenter parce que la structure de coûts évolue pour répondre aux attentes du législateur ; c'est pour cette raison qu'une légère augmentation est proposée pour les masters qui ont tous été certifiés au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) cette année.

Jeanne Lazarus remercie Philippe Guérinet pour ces précisions mais souhaiterait, d'une manière générale, avoir des informations ne serait-ce que sur le nombre d'étudiants par master, et sur le contenu de ces différents masters. Donc une présentation un peu plus étoffée.

Mathias Vicherat indique que ces tarifs sont évidemment liés à la compétition et à la concurrence puisque, comme pour le mécénat, Sciences Po se bat aussi pour pouvoir gagner des parts de marché en matière de formation continue. Il souhaite lui aussi qu'une présentation de la stratégie de la formation continue, de ses évolutions, ainsi qu'une radiographie de la situation existante et ce qui peut être projeté pour demain, soit faite lors d'une prochaine séance du conseil d'administration.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute qu'une telle présentation est prévue, au moins avant la rentrée de l'automne prochain. Car c'est une question d'importance sur laquelle le conseil doit avoir plus d'éléments.

Régine Serra considère que la place que la formation continue occupe dans le budget 2022 justifierait que cette séance ait lieu le plus tôt possible.

Laurence Bertrand Dorléac propose donc que cette question soit mise à l'ordre du jour de la prochaine séance du conseil.

➡ *Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à la majorité (deux voix contre et deux abstentions) de ses membres présents ou représentés la résolution n° 4 annexée au présent procès-verbal.*

7. Définition de la rémunération de la présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2022

Ce point de l'ordre du jour la concernant personnellement, **Laurence Bertrand Dorléac** annonce qu'elle va quitter la salle et confie la présidence à la première vice-présidente, Laurence Parisot.

(Laurence Bertrand Dorléac quitte la salle.)

Laurence Parisot indique que ce point a pour objet d'examiner la rémunération de la présidente de la Fondation. Elle précise que la commission des rémunérations, composée d'Henri de Castries, Sandra Lagumina, Julie de la Sablière et Véronique Morali, s'est réunie le 8 décembre et demande si l'un d'entre eux veut bien présenter les conclusions et recommandations de leurs débats.

Henri de Castries souligne que, pour décider clairement et sereinement du niveau des rémunérations, il serait bon d'avoir des éléments de *benchmark* que la commission des rémunérations n'a pas totalement. Si Sciences Po est bien une institution universitaire d'excellence, il considère qu'il faut regarder ce que sont les rémunérations des présidents et des directeurs d'institutions comparables, afin de prendre des décisions éclairées.

Laurence Parisot précise que la rémunération proposée pour la présidence est de 3 000 € bruts par mois ce qui n'empêche pas que, la prochaine fois, il y ait des éléments de comparaisons qui permettent d'avoir une meilleure évaluation.

Audrey Azoulay demande s'il y a un défraiement pour tout ce qui est lié aux missions de la présidente.

Arnaud Jullian répond par l'affirmative et précise qu'il y a même un budget de la présidence qui permet de prendre en charge les frais de fonctionnement, de déplacements, etc.

Laurence Parisot fait procéder au vote.

➡ *Le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à la majorité (deux abstentions) de ses membres présents ou représentés la résolution n° 6 annexée au présent procès-verbal.*

(Laurence Bertrand Dorléac reprend la présidence de la séance)

8. Définition de la rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris pour l'année 2022

(Mathias Vicherat quitte la salle.)

Laurence Bertrand Dorléac rappelle, pour mémoire, que l'ancien directeur recevait 130 k€ bruts par an au titre de sa fonction de directeur de l'IEP et 70 k€ bruts au titre de celle d'administrateur de la FNSP.

Elle ajoute quelques points de précision. A la demande de Frédéric Mion, la rémunération d'administrateur et de directeur n'avait pas varié depuis sa prise de fonctions, en 2013. Comme Sciences Po est internationalisé et curieux, il était logique de procéder à un *benchmarking* pour se faire une idée de la valeur des rémunérations pratiquées dans ce domaine depuis plusieurs années. Elle remercie ceux et celles qui l'ont aidée à faire ce travail. Plutôt que de se fixer uniquement sur la France, la Grande Bretagne et les États-Unis, elle a souhaité apporter une dimension européenne à cette enquête et s'intéresser à l'Allemagne et à l'Italie en particulier, où il y a d'excellentes universités, dont certaines peuvent être comparées à Sciences Po.

Elle indique qu'à ce stade, Mathias Vicherat ne veut pas d'augmentation. Pour autant, certains et certaines des membres de ce conseil soulignent que c'est le seul salaire qui n'a jamais été augmenté dans cette maison.

En comparaison de la situation européenne, la rémunération du directeur de Sciences Po se situe dans la partie basse des rémunérations des directions dans les grandes universités. Elle précise que le comité des rémunérations considère qu'il serait bon de s'orienter vers l'octroi d'une part variable, mais dans une grande transparence. Sciences Po a souffert, au début des années 2010, d'une absence de transparence sur les augmentations des cadres dirigeants et leurs « bonus » – à l'époque, c'est ainsi qu'ils étaient qualifiés par la presse – ce qui est fort dommage. Il n'est pas question de revenir à cette situation, mais, pour autant, il n'est pas souhaitable d'en rester à une situation bloquée et fixiste, qui n'aurait pas de sens.

Elle propose donc d'accepter la volonté du nouveau directeur, de lui laisser le temps de remplir un certain nombre d'objectifs, et de décider à l'automne prochain de cette part variable.

Elle donne la parole à Arnaud Jullian.

Arnaud Jullian précise que si le conseil souhaite s'orienter vers une part variable, le comité des rémunérations devra se réunir pour fixer le montant maximal de cette part variable. Ensuite, le conseil devra fixer des objectifs chiffrés. Si ces objectifs sont fixés par exemple en décembre 2022, la part variable déterminée par l'atteinte de ces objectifs serait versée en décembre 2023.

Régine Serra souhaite avoir une précision et une clarification sur un point. Autant qu'elle s'en souvienne les membres du Comex bénéficient de l'accord collectif. Qu'en est-il du directeur ?

Arnaud Jullian confirme que les membres du Comex bénéficient de l'accord collectif et notamment de la revalorisation de 1,5 % par an à l'ancienneté, mais aussi d'une enveloppe d'augmentation au mérite qui est répartie par le directeur et de primes dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Tel n'est pas le cas pour le directeur de Sciences Po.

Sandra Lagumina indique que le comité des rémunérations a été très à l'écoute de la demande du directeur qui ne souhaitait pas que, pour le premier conseil d'administration au cours duquel on aborde sa rémunération, le sujet soit ouvert et discuté longuement. Cependant, elle pense que chacun a conscience – notamment à la suite du débat sur l'inflation – qu'il est assez anormal que seule cette rémunération ne bénéficie même pas d'une augmentation indexée sur l'inflation.

Par ailleurs, le sujet *benchmark* peut effectivement être éclairé par un certain nombre d'éléments communiqués lors du processus de sélection. Notamment, par les chasseurs de têtes qui ont eu accès à des rémunérations équivalentes mais également des demandes de candidats qui avaient pu être rebutés par le niveau de la rémunération, parce que même si 200 k€ n'est pas une rémunération négligeable, elle se situe dans la fourchette basse pour ce type de fonction.

Enfin, à propos de la question de la part variable, elle explique que la discussion a été la suivante : un nouveau directeur arrive et va présenter une stratégie, probablement au prochain conseil d'administration. L'idée est que cette rémunération variable, qui peut s'appliquer à lui mais aussi à son équipe de management, dépende des objectifs tels qu'ils ont été fixés dans cette stratégie. C'est là où il y a peut-être un sujet de calendrier. Le comité des rémunérations pourrait fixer la part variable au moment où la stratégie aura été élaborée sachant – elle l'espère – qu'un certain nombre d'indicateurs de performance auront été fixés. S'ajoute à cela un travail à faire dans les quelques mois qui séparent de cette présentation, et qui est assez fondamental, à savoir : sur quels critères juge-t-on de la performance d'un établissement comme Sciences Po ? Il serait nécessaire d'être éclairé sur ces critères, ce qui permettrait d'évaluer si la stratégie est un succès ou pas.

Dans les discussions qu'elle a pu avoir avec des responsables de grandes institutions, en particulier en Allemagne, **Laurence Bertrand Dorléac** précise que les critères retenus sont l'attractivité de l'établissement - autant pour les étudiants que pour les enseignants, et les chercheurs - mais également les performances de la levée de fonds et de la formation continue. Ce sont des critères qui sont plutôt d'évidence mais qui doivent être pris en considération.

Elle propose donc de voter aujourd'hui pour le maintien de la rémunération antérieure du directeur de Sciences Po et de soumettre ultérieurement au conseil un dossier dans lequel il y aura un certain nombre d'arguments et de critères par rapport aux autres établissements universitaires en France et dans le monde.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution

➔ *Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à la majorité (deux abstentions) de ses membres présents ou représentés la résolution n° 7 annexée au présent procès-verbal.*

(Mathias Vicherat reprend place dans le conseil)

9. Évolution de la composition de la commission de déontologie de Sciences Po

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que le rapport de Catherine de Salins sur la déontologie préconisait un élargissement de cette commission à des membres extérieurs ou suffisamment indépendant pour pouvoir y siéger. Cette commission est actuellement composée de trois membres. Pour permettre une telle évolution, il faut modifier le règlement intérieur de la FNSP. Un principe comparable a déjà été voté par le conseil de l'Institut pour son propre règlement intérieur. Elle cède donc la parole à la présidente du conseil de l'Institut, Jeanne Lazarus.

Jeanne Lazarus précise que le conseil de l'Institut a voté un changement du règlement intérieur de l'IEP, qui est le miroir de la proposition qui est faite aujourd'hui. Le conseil de l'Institut aura trois membres dans cette future nouvelle commission, dont un membre étudiant – c'était le point important – ; tous seront des membres élus du conseil de l'Institut.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute qu'une telle commission n'existait pas avant 2016. C'est dire que, de ce point de vue-là, les mentalités évoluent à vive allure.

Elle invite Mathias Vicherat à faire un point un peu plus général sur les différentes instances qui sont mises en œuvre actuellement. Toutes sont très importantes pour l'établissement et ne sont pas sans rapport avec cette commission de déontologie.

Mathias Vicherat évoque d'abord la question des violences sexuelles et sexistes, sujet sur lequel il y a eu plusieurs avancées à la suite du rapport de Danièle Hervieu-Léger. Un dispositif d'écoute externalisé, organisé par France Victimes, a été mis en place. Une cellule d'enquêtes internes préalable, avec à sa tête une magistrate, récemment nommée et qui prendra ses fonctions au début du mois janvier, vient également d'être créé afin de pouvoir caractériser au plus vite les situations et dire s'il y a lieu à effectuer un signalement au titre de l'article 40 du code de procédure pénale et/ou à une saisine par lui de la section disciplinaire de l'IEP de Paris. Cette caractérisation est importante du point de vue de la robustesse des procédures. Le manque de la célérité, attendue par les étudiantes et les étudiants, était également un sujet.

Pour ce qui a trait aux discriminations, Mathias Vicherat précise que, comme cela a été fait pour la déontologie et les violences sexuelles et sexistes, il souhaite qu'un groupe de travail soit constitué et qu'il fasse des préconisations. Il veut en outre installer un dispositif d'écoute externalisé, certainement mutualisé avec celui des violences sexuelles et sexistes, même si les numéros de téléphone et de contact différeront. Par ailleurs, une référente sur les violences sexuelles et sexistes vient d'être recrutée.

Concernant l'élargissement de la composition de la commission de déontologie, **Arnaud Jullian** indique qu'après la délibération votée par le conseil de l'Institut hier, si le conseil d'administration approuve la résolution qui lui est proposée, cette commission comprendra alors sept membres : trois membres du conseil de l'Institut élus par ce conseil, dont un étudiant ; trois membres du conseil d'administration élus par ce conseil ; une personnalité qualifiée désignée par le directeur de l'IEP et l'administrateur de la FNSP.

D'autres préconisations du rapport seront prises en compte. L'une, qui figure à présent dans le règlement intérieur du conseil de l'Institut, consiste à permettre aussi aux étudiants de saisir la commission de déontologie pour les sujets qui les concernent directement. Une autre, qui ne figure pas dans le règlement intérieur, est qu'une juriste de la DAJAM accompagnera la présidente de la cellule d'enquêtes internes préalables et sera également chargée de mission auprès de la commission de déontologie pour lui fournir de la force de travail et l'accompagner, afin que celle-ci puisse vraiment se concentrer sur le fonds des décisions et les orientations.

Mathias Vicherat ajoute que, conformément aux préconisations du rapport de Catherine de Salins, la personnalité qualifiée présidera la commission de déontologie.

Laurence Parisot souhaite avoir une précision. Si une étudiante ou un étudiant estime être victime de harcèlement, voire pire, quel chemin doit-il prendre entre les différentes instances qui viennent d'être mentionnées ? À quel moment chacune de ces instances est-elle saisie ?

Mathias Vicherat répond que ce type de situation concerne le dispositif de violences sexuelles et sexistes et donc les référents présents sur les campus ainsi que le numéro de téléphone de France Victimes qui fait un travail d'écoute. À partir du mois de janvier la cellule d'enquêtes internes préalables avec une magistrate à sa tête pourra investiguer les faits dans un délai qui devra être inférieur à deux mois.

Charlotte Halpern pose une question sur les liens entre le comité des dons et la commission de déontologie. Est-ce que ces deux instances ont vocation ou pas à travailler ensemble, à se superposer sur certains thèmes ?

Laurence Bertrand Dorléac précise que des évolutions sont en cours actuellement. Pour l'heure la commission de déontologie est plus généraliste que le comité des dons. Néanmoins, il y a bien une question autour de la définition de son territoire, de ses types de préconisations et d'actions. Elle cède la parole à Horatia Muir Watt qui est actuellement membre de la commission de déontologie.

Horatia Muir Watt indique que les trois membres de cette commission se sont réunis une première fois afin de revenir sur la définition du champ de cette commission, de s'interroger sur les questions de frontière avec la discrimination, les violences de tous genres, les questions éthiques dont celle des dons, bien sûr, mais pas uniquement – cela peut-être aussi les bourses, par exemple. Ils ont retenu une acception assez large de leur mission, sachant que le mode d'opération n'est pas le même que celui des référents, qui sont là pour répondre à des demandes, notamment des étudiants. La commission de déontologie traite des questions internes à l'institution qui ne font pas spécialement l'objet de demandes de la part d'étudiants ; d'où l'importance pour la commission d'avoir un pouvoir d'auto-saisine.

Bruno Lasserre approuve l'élargissement de la composition de la commission de déontologie. Mais à l'issue du débat qui vient d'avoir lieu, il commence à avoir quelques incertitudes, notamment sur cette question de la relation entre le rôle de cette commission et celui du comité des dons. À ses yeux ce sont vraiment deux choses assez différentes. Le comité des dons est là pour évaluer si la proposition d'une entreprise ou d'une personne physique de donner de l'argent à Sciences Po est conforme à ce que l'on attend d'un financeur, les conditions dans lesquelles ce don est proposé, l'origine de ce don afin de s'assurer que cela ne porte pas atteinte à l'image et à la réalisation de l'objet de Sciences Po. Pour lui, la commission de déontologie doit traiter de questions individuelles qui concernent les membres du conseil d'administration, les titulaires de fonctions, les professeurs, les étudiants.

Il insiste sur ce point parce que de nombreuses institutions créent actuellement des commissions de déontologie et qu'il faut prendre garde à ce qu'elles soient saisies pour guider aussi les intéressés dans les questions qu'ils se posent. Si l'on veut encourager la saisine préventive de la commission de déontologie pour éviter la naissance de conflits d'intérêts et inciter toutes les parties prenantes de Sciences Po à aller vers elle, il faut faire attention à ce qu'elle n'apparaisse pas comme une commission sanction. Il faut encourager la saisine préventive pour guider. Elle doit jouer en quelque sorte un rôle de pédagogie en aidant les gens à résoudre des problèmes qu'ils ne sauraient peut-être pas résoudre seuls. Bien entendu, la commission va examiner les signalements qui lui seront adressés par tel ou tel, mais il faut surtout qu'elle puisse examiner les questions que spontanément les parties prenantes de Sciences Po vont lui faire parvenir.

Julie de la Sablière a cru comprendre que la nomination de la personnalité qualifiée qui présiderait cette commission relevait d'une décision du directeur. Elle souhaiterait avoir des éléments sur la façon dont le directeur de Sciences Po va faire ce choix.

Par ailleurs, concernant le dispositif mis en œuvre depuis le rapport – dont elle voit qu'il est très structuré et solide – elle aimerait connaître la perception qu'en ont les étudiants.

Sur le premier point, **Mathias Vicherat** indique qu'il a entamé une réflexion à ce sujet avec la présidente de la FNSP et la présidente du conseil de l'Institut.

Sur le second point, il approuve l'idée de faire cette évaluation auprès des étudiants, mais également auprès des enseignants et des salariés, puisque ce dispositif concerne ces trois communautés.

Laurence Bertrand Dorléac invite les membres du conseil d'administration qui souhaiteraient être membres de cette commission à se manifester. Le vote aura lieu lors de la prochaine séance du conseil, si la résolution qui va être proposée est adoptée.

Elle soumet au vote la résolution portant sur l' « adoption des modifications du règlement intérieur de la FNSP concernant la commission de déontologie ».

➡ *Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution n° 8 annexée au présent procès-verbal.*

10. Présentation de la place de Sciences Po dans le paysage de l'enseignement supérieur national et international

Laurence Bertrand Dorléac accueille et présente aux membres du conseil Kate Vivian, directrice des affaires internationales par intérim, et Florent Bonaventure, directeur exécutif de l'école du management et de l'innovation, qui a auparavant dirigé le campus du Havre et a été directeur de la communication de Campus France. Elle a tenu à les convier parce qu'il lui semble qu'on a souvent une appréciation de Sciences Po dans le paysage national et plus encore international relativement approximative. Elle ne fait pas ici seulement référence aux classements, mais aussi à des aspects plus qualitatifs qui permettent d'apprécier aujourd'hui la place de Sciences Po à l'échelle nationale et internationale. Voilà pourquoi elle a souhaité que Kate Vivian et Florent Bonaventure fassent cet exposé. Elle leur cède la parole.

Florent Bonaventure remercie Laurence Bertrand Dorléac de leur donner la parole pour présenter le fruit de son expérience passée pour ce qui le concerne et du travail actuel pour Kate Vivian concernant la mobilité étudiante.

Il précise que Campus France est l'organisme qui, sous la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (MESRI), promeut l'enseignement supérieur français à l'étranger, gère les boursiers du Gouvernement français et des gouvernements étrangers, et constitue un observatoire du monde de la mobilité étudiante à destination des établissements d'enseignement supérieur, des ministères de tutelle et des décideurs politiques. Il va s'efforcer de présenter l'état de la mobilité étudiante dans le monde afin de mieux situer Sciences Po dans cet écosystème.

Depuis dix ans et en particulier depuis cinq ans, il y a une explosion de la mobilité étudiante, qui a été freinée récemment par l'épidémie de la Covid-19. Les derniers chiffres disponibles sont ceux de 2019 et proviennent de l'Unesco. En 2019, il y avait 5,6 millions d'étudiants en mobilité diplômante dans le monde, contre moins de 3 millions cinq ans auparavant. Tous les ans, le nombre d'étudiants augmentait de 4 % et a cru de 35 % en cinq ans. Sur ces 5,6 millions, 2,4 millions venaient en Europe, ce qui constitue le premier pôle de mobilité étudiante.

Les zones de départ sont principalement constituées de pays asiatiques et de pays africains, mais dans une moindre proportion, et les zones d'accueil sont l'Amérique du Nord et l'Europe. Le premier pays d'accueil sont les États-Unis avec plus d'un million d'étudiants en mobilité diplômante, puis ce sont le Royaume-Uni, l'Australie, l'Allemagne, la Russie et la France.

Henri de Castries demande pourquoi on ne présente pas l'évolution pour la France ?

Florent Bonaventure répond que c'est parce que l'organisme statistique du MESRI a fait évoluer sa méthodologie de classement, mais s'il le souhaite, il pourra revenir sur ce point. D'ailleurs, cette année, la France est très probablement passée derrière le Canada et est maintenant le septième pays d'attractivité au monde ; il était le troisième il y a dix ans.

Les étudiants qui partent à l'étranger viennent en majorité de Chine (quasiment 1 million) et d'Inde (375 000) ; puis d'Allemagne, du Vietnam, de Corée du Sud et, contrairement à ce que l'on pourrait penser, de France. Beaucoup d'étudiants français vont étudier à l'étranger, en particulier au Canada, au Royaume-Uni et en Belgique, pour des raisons différentes en fonction de ces trois pays.

Si on descend la focale sur la France, on voit que la position française est très différente de celle des autres pays d'attractivité, puisque les premières nationalités accueillies sont les Marocains

(plus de 40 000), les Algériens, les Chinois, les Italiens, les Sénégalais et en sixième position les Tunisiens. Finalement – et ce sont des raisons historiques qui l'expliquent – la France attire davantage d'étudiants d'un continent qui en exporte assez peu, à savoir l'Afrique du Nord, mais en proportion accueille beaucoup moins d'étudiants qui viennent des grands pôles de départ que sont l'Asie, en particulier la Chine et l'Inde.

Si on compare ces chiffres à ceux de Sciences Po, on voit que cet établissement ne s'inscrit pas dans la tendance française, mais plutôt dans une tendance mondiale puisque les principales nationalités des étudiants admis sont les Américains, les Allemands, les Chinois, les Italiens et enfin les Indiens. Il y a donc un écart assez grand entre Sciences Po et le reste des établissements supérieurs français.

Pour lutter contre cette baisse relative de l'attractivité française, le Gouvernement a mis en place une stratégie d'attractivité dont Florent Bonaventure va mentionner quatre points.

- Mieux accueillir les étudiants internationaux et aider les universités à mettre en place des stratégies d'attractivité, d'accueil et de pilotage de ces étudiants.
- Augmenter les frais d'inscription des étudiants internationaux et, en corollaire, augmenter les bourses que le Gouvernement français leur accorde.
- Exporter les modèles français et développer non pas des campus français à l'étranger mais des formations diplômantes co-construites entre formations françaises, établissements français et établissements africains – en partenariat entre Campus France, l'Agence française de développement et l'Agence nationale de la recherche (ANR).
- Faire des campagnes de communication mondiales sur le modèle anglais *Great Britain* pour attiser le « désir de France ». Dans ce cadre-là, une étudiante coréenne, qui étudie dans le master marketing du luxe, avait prêté sa voix pour des vidéos et son portrait pour les affiches.

Pour finir, il dessine quelques perspectives sur cette mobilité.

Premièrement, en France, l'effet de la pandémie est en partie résorbé puisque cette année, 80 000 étudiants qui ont eu un visa sont accueillis. La proportion d'étudiants étrangers augmente donc de 25 % par rapport à l'année dernière et de 3 % par rapport à l'avant crise il y a deux ans. Il précise « en partie » parce que la mobilité augmente en provenance d'Afrique et du Moyen-Orient – c'est dû au facteur libanais – mais celle en provenance d'Asie diminue de plus de 30 %.

Deuxièmement, il était dit que le Brexit entraînerait un report des étudiants, en particulier européens, sur la France. Tel n'a pas été le cas. Par contre, cela le fut aux Pays-Bas et en Allemagne. Contrairement à la France, les Pays-Bas menaient une politique restrictive à l'égard des étudiants internationaux et ont finalement été dépassés par les étudiants européens qui venaient dans ses universités.

Troisièmement, l'Asie est le continent de départ des étudiants, mais il y a un retournement qui précède la crise et qui laisse penser que celle-ci vient marquer le summum du départ des étudiants. La politique actuelle menée par le gouvernement chinois, en diminuant le nombre de bourses, en incitant à ne pas partir par exemple en Australie, ou en menant une politique très active en faveur de ses propres universités, va certainement conduire les étudiants chinois à moins voyager, ce qui va poser un problème à bon nombre d'établissements anglo-saxons qui ont besoin de ces étudiants dans leur modèle économique.

Quatrièmement, c'est la fin des perspectives optimistes sur les mobilités. Il y a trois ans, il était prévu que l'on passerait de 5 à 10 millions d'étudiants internationaux en 2030. Ce n'est plus du tout le cas ; les estimations sont que ce sera soit stable, soit en légère augmentation. De plus, la

tendance est de penser que l'on aboutirait à une forme de régionalisation de la mobilité ; les étudiants asiatiques se déplaceraient au sein de l'Asie, les Américains au sein des Amériques, et les étudiants européens et africains au sein d'une zone équivalente. C'est un *trend* qui se dessine de plus en plus et qui interroge collectivement.

Enfin, il y a une montée de la concurrence française pour l'accueil des étudiants internationaux, fruit de la politique « bienvenue en France », également des regroupements des établissements avec plus de 1 600 programmes diplômants en anglais contre seulement 500 il y a dix ans. Tous ne sont pas au niveau de ceux qu'offre Sciences Po, mais il y a une concurrence qui s'affirme et une offre qui doit s'adapter.

(Départ d'Henry Laurens)

Kate Vivian dit que c'est un honneur pour elle d'être accueillie par ce conseil, de pouvoir lui présenter la manière dont Sciences Po se projette à l'international.

Il y a plus de vingt ans, Sciences Po a fait le pari de l'international ; cela a été un fort engagement tout au long de ces années, notamment *via* l'anglais. C'était un des choix forts, au début de l'internationalisation de Sciences Po, de faire des programmes en anglais, sans barrière d'accès linguistique à l'entrée, non pour réduire le français mais dans une démarche de francophonie conquérante. La volonté était d'amener des anglophones qui ne parlent pas encore français en France, qu'ils l'apprennent ici et qu'ensuite ils repartent chez eux ou ailleurs. Elle se réjouit de savoir que d'autres établissements suivent ce même mouvement.

Aujourd'hui, Sciences Po est vraiment reconnue pour l'impulsion de sa politique internationale ambitieuse et très engagée dans le monde. Par cette vision et cette stratégie, on voit se dessiner une approche de ce qu'est une université à fort impact global ; en tout cas, il y a un vrai engagement à porter un modèle, une vision et une stratégie.

Les piliers de cette stratégie pour Sciences Po sont au nombre de cinq.

Le premier pilier, qui est assez unique et qui fonde la réussite de cette stratégie, est d'avoir créé un hub de partenariats académiques au sens de la mobilité extrêmement actif, sur lequel se base toute cette stratégie. Aujourd'hui, Sciences Po a 480 partenaires actifs dans le monde. C'est un réseau unique pour une université de cette taille et même unique pour de grandes universités. Tous ces partenariats sont actifs au sens de la mobilité. Le choix a été fait de se dire que les échanges, l'expérience internationale des étudiants et la valeur donnée à la réciprocité de ces partenariats fondent une vraie stratégie internationale de base et permet ensuite de construire d'autres relations avec ces partenaires. D'autres universités font plutôt le choix de l'international uniquement à travers la recherche, la mobilité venant ensuite comme une partie de la scolarité. Ce n'est pas le choix que Sciences Po a fait en associant, sous la direction des affaires internationales, une stratégie d'ensemble qui comporte évidemment la mobilité très fortement, mais aussi d'autres dimensions de sa politique internationale.

Toujours dans ce pilier, les partenariats plus stratégiques sont les doubles diplômes – ils sont au nombre de 42 avec 26 universités. Ils permettent de construire une relation encore plus aboutie avec certains partenaires stratégiques à travers le monde. Grâce à ce hub, Sciences Po a également pu créer des actions d'initiatives multilatérales pour lesquelles elle est vraiment *leader*. Sciences Po est membre de plusieurs alliances multilatérales et de coopérations stratégiques. Certaines sont un peu à son initiative – entre autres Civica, l'université européenne qui a été lauréate en 2019, mais également l'alliance U7+ avec cinquante présidents d'universités qui se sont réunis trois fois de suite, dont la première fois à Sciences Po en 2019. D'autres alliances sont très importantes et assez structurantes pour cette politique : le programme Alliance avec l'École Polytechnique, l'Université Columbia et l'Université Paris 1 qui a maintenant vingt ans ; également l'antenne de Singapour de l'université de Paris où

Sciences Po est également *leader* ; des réseaux comme le *Global Public Policy Network* (GPPN), ou *l'Association of Professional School of International Affairs* (APSIA) ; d'autres alliances plus thématiques comme le *Global Alliance of Universities on Climate* ou le *Paris Peace* dont Sciences Po est membre fondateur.

Le deuxième pilier est celui de l'attractivité et de la diversité. Florent Bonaventure parlait d'un frein à la mobilité dû à la Covid. L'année dernière, Sciences Po a eu une hausse de ses candidatures à l'international. Aujourd'hui, 50 % des étudiants de Sciences Po sont sans passeport français, et proviennent de 150 nationalités différentes. C'est aussi assez unique pour une université de cette taille, et même de manière générale. En outre, Sciences Po n'est dépendante d'aucune nationalité pour sa stratégie de mobilité internationale puisqu'aucune population internationale ne dépasse 10 % de la cohorte.

Le troisième pilier est celui de l'excellence et la reconnaissance scientifique. Sciences Po est classée deuxième au monde en science politique et relations internationales par QS et cinquantième en sciences sociales par le *Times Higher*. Chacun sait qu'il y a des limites à cet exercice des classements notamment en raison des spécificités de Sciences Po qui rendent parfois difficile la valorisation de l'excellence ; pour autant, c'est une reconnaissance assez forte.

Le quatrième pilier, c'est celui de la promotion d'une offre résolument internationale, qui est vraiment structurante pour les étudiants. L'expérience internationale se trouve aussi au Collège universitaire ou en master via l'étude de l'objet international et via les campus, ainsi que par le bilinguisme, le multilinguisme et la troisième année obligatoire hors de France, dont on célèbre cette année les 20 ans au moment du 150^e anniversaire de Sciences Po.

Enfin, le cinquième pilier est la place centrale qui est donnée aux affaires internationales au sein de l'institution. C'est un choix extrêmement fort qui a été fait. Le service des affaires internationales, comprend une équipe de quarante personnes, de dix nationalités, et s'appuie sur cinq bureaux de représentation dans le monde. Sa vocation est de rassembler ce qu'il y a de stratégique, de politique, de projection avec l'opérationnel de la mobilité entrante et sortante et, évidemment, l'animation du réseau de partenaires à travers le monde.

Elle conclut en disant que cette stratégie a tenu bon face à des mouvements tectoniques récents dans l'enseignement supérieur international et qui vont continuer à avoir des conséquences. Le premier, c'est la pandémie. Sciences Po a défendu le modèle d'une université engagée, qui compte sur des partenariats réciproques et a fait le choix très fort de n'arrêter aucun échange. Évidemment, tout le monde ne s'est pas déplacé, mais Sciences Po a réaffirmé l'importance de maintenir l'expérience internationale, via des mobilités en partie virtuelles – qui ne remplaceront jamais les mobilités physiques, sachant qu'il y en a eu aussi. Le second, ce sont des questions liées aux libertés académiques, aux ingérences étrangères, et le rôle que les universités doivent jouer face à ces ingérences. Sciences Po estime que son devoir, sa responsabilité, est de porter la voix d'une université ouverte, qui prône le dialogue parce qu'elle considère que les universités sont des acteurs du multilatéralisme et que, face à des situations où le dialogue se rompt, elles peuvent continuer à maintenir les échanges intellectuels et humains.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Audrey Azoulay complète certains chiffres sur la mobilité internationale. Effectivement, celle-ci a explosé ces quinze dernières années et on pensait qu'elle continuerait sur la même tendance d'ici à 2030. Elle ne croit pas que cette tendance va s'interrompre ; simplement, elle se modifie. Il y a de plus en plus de diplômes conjoints, également de diplomations à distance, et cela va être probablement une des leçons de la pandémie. Cela a aussi un impact sur les investissements

en matière de numérique ; c'est quelque chose que l'on voit se développer de plus en plus. En outre, puis, en 2019 il y a eu un premier instrument normatif mondial – ils étaient seulement régionaux jusqu'à présent – sur la reconnaissance des diplômes à l'international. Aujourd'hui, cet instrument n'est pas encore en vigueur parce qu'il doit être ratifié par vingt États, mais il va l'être assez vite et il pourra encore pousser à l'accélération. Cela va plutôt dans le sens d'un maintien de cette mobilité internationale.

Enfin, en mai 2022, à Barcelone, sera organisée par l'Unesco une conférence sur l'enseignement supérieur qui portera aussi sur la question de mobilité. La France y participe et on pourra la suivre à distance.

Laurence Bertrand Dorléac s'interroge sur le mouvement d'implantation de campus à l'étranger, parfois près, parfois très loin. Quel bilan est fait de ces installations ?

Florent Bonaventure répond que, globalement, il y a deux visions de l'internationalisation s'agissant des campus. Soit, amener les étudiants étrangers en France et créer des campus en France – qui est l'option choisie par Sciences Po. Soit, délocaliser ses formations à l'étranger pour attirer les étudiants sous son nom, modèle qui avait été plus prisé par les écoles de commerce françaises ou par les universités américaines.

Pour cette seconde option, les modèles économiques sont souvent difficiles à trouver. Une fois passée une première phase glorieuse au cours de laquelle les campus sont aidés par les institutions et les Gouvernements locaux, les partenariats ne sont pas toujours maintenus de manière très efficace. Très récemment, Yale et la National University of Singapore (NUS), qui était une sorte de *joint-venture* de l'enseignement supérieur, se sont séparés, Yale rentrant aux États-Unis et NUS Collège devenant une partie intégrante de l'université NUS.

Les tentatives mises en place par la France sont assez intéressantes puisqu'elle a depuis longtemps l'ambition d'exporter ses établissements ; des universités franco-étrangères ont été créés – l'université franco-allemande, l'université franco-arménienne, l'université franco-égyptienne, la Sorbonne à Abu-Dhabi – tout un ensemble de modèles que Campus France était chargé de valoriser et de développer. Ils sont très intéressants mais là encore doivent avoir un ancrage très fort au niveau local et un business modèle pour pouvoir se développer. Or, pour l'instant, ils n'ont pas vraiment trouvé leur créneau de développement. Le dernier en date est l'université Franco-Tunisienne pour l'Afrique et la Méditerranée (UFTAM) qui, malgré un fort portage ministériel par le MESRI, ne fonctionne pas vraiment.

Enfin, sous l'égide de l'AFD et de l'ANR, des partenariats se sont montés avec les établissements africains. L'idée est intéressante, parce qu'il ne s'agit plus de développer un campus en dur à l'étranger, mais de monter un cycle de formation qui réponde à une ambition locale et à un besoin du marché du travail local dans un pays et de le doter d'une aide de l'État de 3 à 4 M€ par projet, avec un suivi du premier cycle au troisième cycle. C'est un peu le dernier avatar de ces campus *offshore*. Il faudra voir ce qu'ils vont donner en termes d'insertion sur le marché du travail local.

(Départ d'Henri de Castries)

Kate Vivian apporte deux précisions, du point de vue de Sciences Po. Si on parle de la question du marché, cela a plutôt été le choix de business schools qui trouvaient éventuellement un modèle économique qui pouvait faire sens. Elle ne croit pas qu'il y ait un marché pour l'exportation d'universités en sciences humaines et sociales françaises. Par ailleurs, ce serait un revirement tout à fait massif de la stratégie internationale de Sciences Po. Tout ce qui a fait la

réussite de Sciences Po, est justement le fait de fonctionner uniquement en réciprocity entrante et sortante. Tous les accords de partenariats sont à l'équilibre ; Sciences Po accueille autant qu'elle envoie. Il y a cette notion de l'expérience immersive des étudiants dans les universités dans lesquelles ils se rendent. On est loin des *bubbles programs* américains, de ces universités américaines qui envoient leurs étudiants pour suivre leurs cours en anglais à Paris, avec des professeurs qui viennent de chez eux.

Laurence Parisot précise qu'elle a été pendant quelque temps membre du conseil d'administration de l'université franco-allemande, mais qu'elle n'a pas été suffisamment impliquée pour avoir une bonne capacité d'évaluation. Ce qu'elle a retenu néanmoins, est que c'est un fonctionnement purement virtuel mais qui, néanmoins, fonctionne bien parce qu'il est sous le chapeau global du franco-allemand. Un jeune étudiant allemand ou français qui suit des cours dans cette université adhère d'emblée au principe du franco-allemand, et les enseignants aussi. Il y a donc un projet commun qui consolide l'ensemble.

Sur la question de l'opportunité ou pas pour Sciences Po d'avoir un campus à l'étranger, principalement en Afrique ou en Asie, **Mathias Vicherat** a demandé à la direction des affaires internationales de faire une cartographie des aides qui existent au niveau des villes – on sait, par exemple, que Singapour n'en donne plus, mais il y a Abu-Dhabi, Barcelone et d'autres. Cela permettra de se poser la question au moins à partir des aides proposées.

Jeanne Lazarus sait que l'objet de cette présentation, était la mobilité des étudiants. Sa question porte plutôt sur les enseignants de la faculté permanente et éventuellement aussi des vacataires. Tous ces partenariats sont parfois doublés par d'autres – par exemple des partenariats de recherche. Elle a souvent constaté qu'il y avait très peu de lien entre ce qui se passe pour les étudiants et ce qui se passe du côté des enseignants. Dans certains cas cela pourrait facilement être relié, et dans d'autres cas davantage développé parce que les enseignants de Sciences Po sont internationalisés, ils ont des réseaux individuels, mais cela pourrait se faire un peu plus largement au niveau de l'Institution.

Kate Vivian rejoint tout à fait ce que Jeanne Lazarus vient de dire. Ces outils qui existent ne sont pas suffisamment valorisés. C'est une série d'accords qui se sont greffés à des accords d'échanges initiaux. C'est souvent grâce à la mobilité étudiante que d'autres choses ont pu être développés, mais souvent de manière désynchronisée. Il existe une quinzaine d'accords de mobilité enseignante entrante et sortante souvent bilatérale, soit d'université à université, soit de pays à pays, mais à l'évidence ce n'est pas assez bien saisi. C'est aussi une question liée à la taille de la faculté permanente à Sciences Po ; pouvoir libérer les enseignants pour partir un semestre est difficile. Effectivement, il faudrait faire mieux et créer quelque chose de plus structurel.

François Delattre veut verser à la réflexion l'élément suivant. Lorsqu'il était aux États-Unis, il avait été frappé par le fait que beaucoup d'étudiants américains lui disaient qu'ils étaient d'accord pour des partenariats avec des universités françaises, mais qu'ils étaient encore plus favorables à des partenariats triangulaires qui leur permettraient de passer un semestre à Paris et l'autre à Pékin ou au Brésil, par exemple. Autrement dit, par rapport à de grandes universités américaines, la France aurait un pouvoir d'attraction redoublé si elle pouvait construire autour de partenariats dits triangulaires. Il souhaiterait connaître la position de Sciences Po sur ce sujet.

Kate Vivian répond que c'est un niveau supplémentaire d'intégration et de coopération internationale ; c'est quasiment le mariage le plus élevé que de partager sa souveraineté avec non pas un autre établissement comme cela est fait dans le cadre des doubles diplômes, mais avec deux puisqu'il y a aussi l'idée de partager la question de la diplomation.

Un travail de réflexion de ce type a été engagé dans le cadre de l'université européenne Civica. Cela ne répond pas tout à fait aux besoins et à la demande des Américains, mais pourquoi pas. L'idée qui se présente pour la prochaine phase des universités européennes, c'est de pouvoir travailler collectivement vers un objectif de diplôme joint au sein de ces alliances universitaires. Cela pose de nombreuses questions d'intégration, d'accréditation. Les limites bureaucratiques, ne sont pas très fortes à Sciences Po mais elles existent au niveau européen et ne permettent pas forcément d'aller vers cet objectif de diplôme conjoint. Pour autant, il y a une vraie envie au sein de l'alliance de penser à des objets qui permettent une mobilité multiple dans le cadre d'un parcours diplômant. Ce type de parcours au sein de Civica intéressera évidemment des étudiants européens, mais pas uniquement parce que ce seront des « produits d'appel », des leviers d'attractivité supplémentaires pour accueillir des publics qui, comme vient de le dire François Delattre très justement, sont intéressés par une expérience européenne différente. Elle croit beaucoup à ce type de modèle et pense que Civica est le laboratoire parfait pour essayer de tenter des formats un peu agiles qui ne seraient pas trop *bog down* par la bureaucratie.

(Départ de Charlotte Halpern.)

11. Présentation du rapport relatif au renforcement des liens entre recherche et enseignement

Laurence Bertrand Dorléac accueille Bruno Palier, directeur de recherche CNRS au Centre d'études européennes et de politique comparée (CEE), qui a dirigé le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP), auteur de nombreux ouvrages et publications dont le dernier, *Réformer les retraites*, a été publié en 2021 aux Presses de Sciences Po.

Il vient d'achever un rapport sur un sujet central pour une université : le renforcement des liens entre la recherche et l'enseignement. C'est un travail de réflexion commencé depuis un certain temps.

Elle lui cède la parole

(Départ d'Audrey Azoulay)

Bruno Palier remercie les membres du conseil de l'accueillir pour présenter quelques conclusions du travail qu'il a conduit.

Il voudrait d'abord rappeler qu'il y a beaucoup d'enseignants-chercheurs à Sciences Po – et notamment autour de cette table – qui partagent la croyance que la recherche doit être libre, indépendante, fondamentale, excellente, mais qu'elle doit être aussi utile. C'est là quelque chose qui est largement partagé par les membres de la faculté permanente. Utile, cela veut dire aider les étudiants à comprendre le monde dans lequel ils naviguent ; utile pour éclairer les débats publics, parfois pour orienter les décisions et aussi pour en évaluer les conséquences. C'est une croyance partagée à Sciences Po. Il dit cela pour prévenir toute considération d'un point de vue de la recherche éthérée, enfermée dans sa tour d'ivoire, séparée du monde. Ce n'est vraiment pas comme cela que l'on conçoit la recherche à Sciences Po.

Il s'est efforcé de définir ce que l'on pouvait entendre par irriguer l'enseignement par la recherche, en y voyant trois acceptions.

D'abord, participer aux enseignements ; il est fondamental que des chercheurs soient des enseignants et qu'ils enseignent à la fois les fondamentaux de leur discipline mais aussi leurs derniers résultats de recherche.

C'est aussi initier tous les étudiants aux pratiques, au mode de réflexion de la recherche, qui sont indispensables pour avoir à la fois la distance critique par rapport aux discours qui peuvent être tenus, la capacité à trouver les bonnes données, à mettre en perspective, à lutter également dans un monde *post-vérité* en s'armant pour savoir où se trouvent l'exactitude et les résultats.

C'est, enfin, le rôle qui est confié dans la plupart des universités aux académiques, celui d'animer les programmes d'enseignement – que ce soit au Collège, dans les écoles, etc.

C'est sur ce dernier point qu'il y a une différence entre une université traditionnelle, en France ou ailleurs, où les académiques sont chargés de gérer les masters, de gérer l'évolution des cours, et ce qui s'est construit à Sciences Po où historiquement ce ne sont pas les académiques qui ont été en charge de cela. La raison est simple, c'est qu'il n'y avait pas d'académiques en place et permanents à Sciences Po pendant près de cent ans et qu'il fallait pourtant donner des cours. On a donc construit une institution, une organisation, une administration qui s'est occupée de recruter des enseignants externes qui venaient enseigner à Sciences Po – que l'on appelle aujourd'hui des vacataires – et de monter des programmes. Dans sa note, Bruno Palier retrace cette histoire de Sciences Po, qui s'est construite une double identité : d'une part, celle d'un institut de formation – l'École libre des sciences politiques – qui visait à préparer à des concours, à préparer aussi à des responsabilités politiques mais aussi économiques. Mais aussi, assez vite, essayer d'asseoir et de développer de la recherche en science politique ou dans les sciences politiques – comme on disait alors – avec la mise en place d'une bibliothèque, de revues et, après la Seconde Guerre mondiale, la mise en place de centres de recherche qui recrutaient leurs propres chercheurs. La caractéristique de Sciences Po, c'est que ces deux mondes se sont développés parallèlement et sans beaucoup d'interactions, ce qui l'éloignait historiquement de la caractéristique fondamentale d'une université, à savoir que les académiques sont au cœur d'une université.

Dans les années 1980-1990, il y a eu la volonté de faire évoluer Sciences Po, d'abord par l'internationalisation, puis par l'académisation des enseignements et, ensuite, par l'internationalisation de la recherche ; augmenter le nombre de chercheurs recrutés à Sciences Po suivant des critères d'excellence internationale. Sciences Po s'est alors présentée comme une université de recherche en sciences humaines et sociales de rang mondial. Bruno Palier est parti de là pour opérer son évaluation : Sciences Po dit qu'elle l'est, elle souhaite le devenir, mais où en est-on par rapport à ce projet qui a commencé à être formulé au début des années 2000, qui s'affirme très fort en 2014 et qui, croit-il, continue de porter les ambitions de l'établissement ?

La première question qui se pose est : qu'est-ce qu'une université de recherche de rang mondial ? Il y a de nombreux modèles : Harvard, Oxford, Cambridge... Et Sciences Po ? Devrait-elle tenter de monter dans la même barque ? On a souvent l'habitude de la mettre si ce n'est dans la même barque, en tout cas dans la même échelle, le même *ranking*. Or, il manque à Sciences Po quelques atouts pour pouvoir l'être. D'abord, les milliards de dollars des grandes universités américaines, mais aussi la généralité ; ces universités couvrent tous les domaines et ont les moyens de recruter des prix Nobel, etc..., ce qui fait qu'elles sont très haut dans les *ranking*. Une première spécificité de Sciences Po – qui ne doit pas lui retirer ses ambitions à l'international – est qu'elle est spécialisée en sciences humaines et sociales. Une deuxième particularité est que, dans une université de recherche, une majorité d'enseignants sont des membres rattachés à l'institution, alors qu'à Sciences Po la faculté permanente est relativement petite. Il dit « relativement » parce qu'elle est quand même passée de 79 au début des années

2000 à 268 au début de l'année 2022. Reste que, par rapport à ces très grandes universités auxquelles Sciences Po se compare parfois, mais aussi par rapport à des universités de recherche en sciences humaines et sociales plus proches, le ratio d'encadrement reste faible pour 14 000 étudiants. C'est l'équivalent du nombre d'étudiants que l'on trouve à la Bocconi, à Oxford ou à Harvard ; par contre, ils ont beaucoup plus d'académiques pour les encadrer. À Oxford, c'est un académique pour trois étudiants ; à Sciences Po, si on compte *stricto sensu* les académiques, c'est un académique pour cinquante-trois étudiants.

Voilà les deux gros points de différenciation par rapport à ces universités de recherche.

En revanche, quand on fait ce tour d'horizon international, on constate que Sciences Po est beaucoup plus sur un terrain de jeu équivalent avec des universités de recherche en sciences humaines et sociales. Notamment avec celles avec lesquelles Sciences Po travaille régulièrement dans le cadre de Civica, que ce soit à l'Institut universitaire européen de Florence, à la Hertie School à Berlin, la Stockholm School of Economics, la Bocconi à Milan, la LSE. Par rapport à ces établissements Sciences Po a de gros atouts dans la mesure où elle attire beaucoup de candidats, aussi bien de France que de l'international, mais aussi parce qu'elle a des académiques de très haut niveau, au moins aussi élevé que ceux qui travaillent dans ces universités – comme le prouvent les collaborations qu'ils ont avec leurs collègues dans ces différentes universités mais également les différents classements de Sciences Po.

Cependant, par rapport à ces universités, une des caractéristiques de Sciences Po est que beaucoup de professionnels enseignent à Sciences Po – environ 50 % de professionnels et 50 % d'académiques – ce qui est beaucoup plus que dans d'autres universités. Faut-il changer cela ? A l'issue des entretiens qu'il a pu faire auprès des étudiants comme auprès de ses collègues et de ceux qui s'occupent de promouvoir Sciences Po, Bruno Palier conclut que non. Il faut plutôt le revendiquer comme étant une hybridité, quelque chose qui caractérise fortement les spécificités de Sciences Po que viennent chercher les étudiants. Ils en sont en général plutôt satisfaits et cela leur garantit aussi des débouchés tout à fait intéressants.

Le problème est plutôt du côté du manque d'interaction, de construction, de lien entre ces différentes communautés. Entre celle qui organise les cours, celle qui fait partie du monde des chercheurs, les professionnels, les académiques... Ce sont des mondes encore trop cloisonnés, mais qui ne sont pas si éloignés. En effet, ce qui a marqué Bruno Palier dans les entretiens qu'il a pu faire est que, au-delà de l'utilité de la recherche, il y a une conception commune sur ce que l'on fait à Sciences Po et sur ce qu'il est possible de mettre en avant pour rassembler, apporter aux étudiants.

Qu'est-ce qui caractérise Sciences Po ?

La première caractéristique est la pluridisciplinarité. Si on lit les textes produits par les académiques de Sciences Po, si on écoute les étudiants, si on regarde la configuration des écoles, le fait qu'il y ait plusieurs disciplines dans les enseignements au Collège comme en master est quelque chose auquel tous tiennent absolument. Or, ce n'est pas forcément comme cela que se pense une université de recherche traditionnelle qui va former par exemple en économie ou en sociologie.

La deuxième caractéristique est le pluralisme, cette idée que l'on peut vivre ensemble sans être forcément d'accord sur les fondamentaux théoriques, sans forcément avoir les mêmes méthodes, mais qu'en revanche on s'enrichit à échanger à partir de points de vue différents.

La troisième caractéristique est la volonté de toujours se situer internationalement. Même quand on travaille sur la France ou sur un pays précis.

La quatrième caractéristique est la volonté d'avoir des recherches qui soient thématiques, qui soient applicables, et c'est bien ce que recherchent les étudiants ; une approche utile qui les spécialise dans certains domaines.

Enfin, ce qui caractérise Sciences Po c'est sa capacité à contextualiser ses enseignements, ses travaux, à une époque particulière dans une région particulière.

Ces traits-là caractérisent ce qui fait sens commun auprès de la faculté permanente – elle l'a manifesté dans différents textes produits au printemps – c'est ce qui caractérise l'attrait des étudiants pour Sciences Po, et c'est ce qui caractérise la façon dont le Collège et les écoles ont été conçus. Bruno Palier croit qu'il peut être utile de construire les avancées – donc les chantiers à ouvrir – autour de cette conception commune qui pourrait permettre de dépasser les traces de l'histoire qui ont construit les organisations un peu cloisonnées.

(Départ de Julie de la Sablière)

Laurence Bertrand Dorléac remercie Bruno Palier. Elle rappelle que ces questions sont le cœur du métier. En réalité, c'est la question de la transmission des savoirs et de l'enseignement, la qualité de l'enseignement, la qualité des cours, leur nombre, la façon dont ils sont faits, etc. qui est en jeu. Il ne faut jamais oublier cela ; c'est ce qui fait la spécificité de Sciences Po et c'est ce pour quoi il faut que tous travaillent.

Elle ouvre la discussion.

(Départ de Pascal Perrineau)

Philippe Martin dit être en plein accord avec les constats faits par Bruno Palier. L'objet de cette note était-il de faire un certain nombre de recommandations pour améliorer la situation ?

Bruno Palier répond que la première chose est de regarder la façon dont on a envie de travailler à partir des questions de gouvernance dans une université. Il croit utile de chercher à mettre en place une façon de travailler collégiale, qui mette ensemble ceux qui sont en charge de la formation et ceux qui sont en charge de l'académique, pour construire les grands chantiers à venir.

Quels sont-ils ?

Le premier chantier, est d'essayer d'harmoniser la mobilisation des académiques pour s'occuper des programmes. Comme il le disait, ce n'est pas la fonction première des académiques à Sciences Po que de s'occuper de masters, de spécialités etc., alors que ça l'est dans toute université. Il ne s'agit pas d'arriver à cela puisqu'il y a déjà des gens qui s'en occupent, mais plutôt de construire un binôme entre les responsables pédagogiques et ce qui pourraient devenir les responsables scientifiques qui, à Sciences Po, existent de façon tout à fait hétérogène. On aurait là une cinquantaine d'académiques mobilisés sur l'animation des programmes, qui pourraient aussi agir en collectif auprès des doyens des écoles, auprès des départements, et donc servir de lien entre le monde constitué de la recherche et le monde constitué de la formation.

Le deuxième chantier – il est tout à fait essentiel et Bruno Palier n'est pas le seul à le soutenir – c'est la nécessité d'avoir une cartographie des cours donnés à Sciences Po. C'est une grande impossibilité sur laquelle on ne parvient pas à avancer à Sciences Po. Certes, il y a le *grand Syllabus* qui regroupe tous les cours donnés à Sciences Po, mais pour pouvoir s'y retrouver, pour faire un état des lieux, il n'est pas adéquat. Par exemple, le groupe travail sur les violences sexuelles et sexistes a souligné combien cela posait des problèmes de ne pas savoir vraiment qui enseigne à Sciences Po, et surtout de ne pas pouvoir avoir un pilotage qui fixe ce que l'on retient et comment – par exemple, on balance l'équilibre des genres entre le fait que l'on a 60 % d'étudiantes mais 40 % d'enseignantes.

Le troisième grand chantier, c'est fluidifier la rencontre entre les besoins de cours et l'offre de cours. Pour l'instant c'est plutôt du bricolage. On a construit des maquettes il y a des années et trouvé des professeurs pour le faire ou même pour les construire. Puis, petit à petit, on ajuste, un peu au dernier moment, de semestre en semestre. Il croit qu'il y a une formalisation possible à la fois des besoins et de l'offre autour d'une charte de syllabus qui pourrait être assez simple. Aujourd'hui, il est possible de proposer d'enseigner à Sciences Po en déposant un projet de dix lignes sur un site ; il considère que cela peut être professionnalisé.

Le quatrième chantier est la nécessité de faire le bilan, d'harmoniser, de systématiser les initiations à la recherche. Sciences Po en est à une phase expérimentale, que ce soient les ateliers méthodologiques ou les stages d'initiation à la recherche en Collège, que ce soient les formations méthodologiques au niveau master, que ce soient les cliniques, les *Capstones*, toutes ces expérimentations font l'objet d'une appréciation très positive de la part des étudiants ; il est peut-être temps d'essayer de les systématiser après avoir fait le point sur les réussites et les échecs.

Bruno Palier aurait encore cinq ou six chantiers, mais l'heure tourne. Il rend donc la parole.

Mathias Vicherat salue le travail réalisé par Bruno Palier. Il souscrit à la quasi-totalité des propositions qui sont faites. Il faudra arbitrer entre celles qui peuvent être mises en place assez rapidement – comme le fait d'avoir un binôme responsable pédagogique / responsable scientifique pour chaque école – et celles un peu plus structurelles et qui doivent être anticipées, notamment les besoins de cours pour les apparier aux offres de cours. Il sera aussi nécessaire d'établir un calendrier de faisabilité entre les mesures de court, de moyen et de long termes.

À propos du contrôle de la qualité des enseignants – qu'ils soient professionnels ou académiques d'ailleurs – **Philippe Martin** est frappé par le fait que certains syllabus mobilisent des références fort datées, d'il y a dix ou quinze ans, qui sont très, très éloignées de la recherche actuelle. Il y a deux voies : soit se dire qu'il faut sélectionner ceux qui ont des syllabus vraiment à jour, dont on voit qu'ils ont suivi la recherche ; soit se dire que ce n'est pas sur l'introduction de la recherche qu'il faut les estimer et les évaluer. Il ne saurait dire quelle est la bonne solution, mais il lui semble qu'il faut faire un choix.

Sandra Lagumina précise qu'elle a été vacataire depuis vingt-cinq ans, sans interruption, à Sciences Po. Lorsqu'elle a entamé son cours actuel, qui est assez technique – le droit de la régulation de l'énergie – elle aurait bien aimé connaître les éléments de recherche qui existent à Sciences Po sur ce sujet parce que c'est un maquis et, surtout, cela ne correspond pas nécessairement aux différentes écoles. Pour l'instant, son cours est dans l'École de droit, mais elle sait que dans d'autres écoles il y a aussi d'autres enseignements sur l'énergie. Cela mériterait aussi un peu d'intelligence artificielle pour mettre en commun des communautés d'experts sur un certain nombre de domaines qui, sinon, ne se parlent jamais à Sciences Po. C'est une remarque et une frustration.

Bruno Palier répond que la proposition de ces binômes, est d'abord destinée à ajouter un contrôle qualité académique aux cours qui sont donnés. Beaucoup de syllabus existent sans avoir été validés par des académiques. Or, autant on ne peut pas attendre de professionnels qu'ils enseignent la recherche, autant on doit attendre de trouver dans leur liste de lectures les derniers acquis sur les travaux qui concernent leur domaine d'enseignement. Pour l'avoir expérimenté, ce n'est pas très compliqué de se mettre d'accord pour dire qu'il y a deux ou trois

choses à ajouter, à faire lire. C'est ce binôme qui permettrait de compléter le contrôle qualité qui, à Sciences Po, porte encore trop sur les attentes des étudiants, leurs évaluations, leurs débouchés. Il pense que l'on peut rajouter un regard académique sur beaucoup de cours, et pas seulement des cours académiques, également professionnels.

Par ailleurs, il y a les chartes – donc des syllabus un peu moins précis. On a rédigé beaucoup de chartes lors de la dernière réforme du Collège, il y a les cours fondamentaux des écoles, mais pour des cours qui paraissent fondamentaux, y compris des cours de professionnels, on peut aussi imaginer réunir un groupe qui définisse des chartes de façon à ce qu'il y ait plus de fluidité et de continuité ; si un enseignant part, la charte du cours demeure.

Bruno Palier ajoute que lorsqu'il regarde les classements internationaux, il constate qu'un certain nombre d'universités ont non seulement des permanents mais aussi des enseignants *adjuncts* qui ne sont pas membres de la faculté permanente mais qui enseignent régulièrement depuis quinze ou vingt-cinq ans et qui sont reconnus comme *adjuncts* – associés, affiliés, ... Il croit qu'il y aurait un travail intéressant à faire d'identification des enseignants qui sont là depuis très longtemps, qui connaissent bien Sciences Po et dont il pense que l'on n'utilise pas suffisamment le savoir et l'attachement à l'institution. En ce moment, il parle avec les doyens des écoles pour voir s'ils seraient prêts à identifier un second cercle, de voir si, au-delà de la faculté permanente *stricto sensu*, il n'y a pas des personnes de confiance, qui sont là depuis trente ans et sur lesquelles on pourrait s'appuyer, pas seulement pour faire un cours de 12 ou 24 heures, mais pour définir des chartes, avoir plus de retours sur les enseignants, partager aussi des consignes en termes d'admission parce que ce sont des gens qui souvent participent aussi au jury d'admission. Sans démultiplier le nombre de membres de la faculté permanente, il y a une possibilité de pouvoir s'appuyer sur des gens qui sont déjà là, qui connaissent bien l'établissement et dont on ne tire pas toute la volonté de participer à cette institution qu'est Sciences Po.

Jeanne Lazarus souligne qu'il y a beaucoup de choses vraiment importantes dans ce rapport. Sur ce dernier point, les *adjuncts*, elle rappelle qu'il y a déjà les PAST. Or, Bruno Palier sait bien que chaque choix ou renouvellement de PAST devant le conseil scientifique donne lieu à des débats, parfois houleux, notamment sur le fait qu'ils sont présentés dorénavant par les départements sans qu'ils aient été vraiment mis dans la boucle initiale du choix. Or, ces PAST sont précisément souvent les gens de ce second cercle. Il y a aussi – et parfois, c'est aussi une des sources de difficultés – des personnes qui sont très intégrées, qui peuvent même être responsable scientifique de master, sans être membre de la faculté permanente et sans avoir été validé par aucune des instances scientifiques habituelles. Or, c'est un véritable enjeu, parce que quand il s'agit de professionnels, la faculté permanente n'est pas toujours en mesure de savoir si ce sont des gens qu'il faudrait valoriser ou pas. Une des difficultés de tout ce que Bruno Palier décrit, c'est le rapport entre des enseignants chercheurs et des professionnels qui n'ont pas du tout l'habitude d'interagir les uns avec les autres. C'est là que l'administration est cruciale, parce que les responsables pédagogiques savent interagir aussi bien avec des professionnels qu'avec des enseignants académiques plus classiques.

En outre, le lien vacataire/titulaire est quelque chose qu'il faudrait beaucoup retravailler, approfondir. Les vacataires académiques sont très nombreux – parce qu'il y a les professionnels mais il y a aussi des sociologues, des historiens, des juristes – ils sont en général peu liés aux départements. Cela pourrait être un autre chantier que de demander aux départements d'avoir des liens avec ces vacataires académiques.

A propos des syllabus, elle rejoint complètement Bruno Palier sur le fait qu'il est indispensable de travailler dessus. La difficulté est le temps que cela nécessite. Pour avoir essayé de le faire un peu au Collège, Jeanne Lazarus dit que travailler ne serait-ce que sur les syllabus de ses

collègues, quand on essaye de faire des chartes communes, prend un temps infini ; donc le faire pour toutes les personnes extérieures que l'on veut recruter présenterait une grande difficulté.

Enfin, l'académisation n'est pas forcément souhaitée par tous les étudiants ; les étudiants ne viennent pas forcément pour cela. C'est aussi un autre point d'attention.

(Départ de Laurence Parisot)

Lors des échanges qu'il a eus avec les étudiants, **Bruno Palier** a bien compris qu'en choisissant Sciences Po, ils ne venaient pas particulièrement pour étudier dans une université de recherche. En revanche, ils apprécient aussi beaucoup les cours des académiques.

L'important, croit-il, est de leur expliquer qu'ils ne sont pas là seulement pour trouver du travail et apprendre à faire ce que l'on fait déjà, mais également pour se préparer à un avenir incertain : le réchauffement climatique, la transition digitale, les inégalités qui explosent, la remise en cause de la démocratie, des choses pour lesquelles les professeurs de Sciences Po ont de l'expertise. Les étudiants y sont sensibles, mais ils ne font pas forcément le lien ; c'est à Sciences Po de le faire. C'est pourquoi il pense qu'il y a un projet à affirmer.

À propos des PAST, il lui paraît évident que c'est une commission mixte qui fait de la formation et de l'académique qui peut valider, non seulement ces positions mais également les *adjuncts*. D'où l'utilité de ces 55 responsables scientifiques ; cela fera partie de leur mission de participer à cela.

Quant au fait de lier les vacataires aux départements, là encore c'est le rôle de cette équipe de responsables scientifiques, dont il rappelle dans le rapport qu'ils ne fonctionnent pas toujours en équipe dans les écoles ni auprès des départements. Il y a une dizaine ou une quinzaine d'académiques qui s'occupent de programmes et qui ne sont pas réunis régulièrement par les doyens – en tout cas dans certaines écoles – pas plus qu'ils ne sont connus par les directeurs de département dans certaines disciplines. C'est là une perte de richesse collective.

Enfin, l'élaboration d'un syllabus ou sa vérification est certes longue et lourde mais nécessaire. Les responsables pédagogiques et la formation en général fonctionnent dans l'urgence, dans le stress, dans la résolution de problèmes qui émergent au dernier moment, cela tient en partie au fait que tout fonctionne d'un semestre sur l'autre et que l'on a des problèmes à résoudre un mois et demi avant le début du semestre. Il prône une annualisation du travail, ce qui permettrait d'anticiper non pas tous les cours, tous les problèmes, mais beaucoup, et sans doute de les fluidifier.

Laurence Bertrand Dorléac conclut en remerciant Bruno Palier et les membres du conseil d'administration qui rendent, par leurs interventions, cette instance aussi vivante.

La séance est levée à 18 heures.