

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SÉANCE DU MERCREDI 24 MAI 2023

Sommaire

1. Le mot de la Présidente	3
2. Le mot du Directeur et Administrateur.....	5
3. Adoption du procès-verbal de la séance du 15 mars 2023.....	6
4. Approbation des comptes de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2022	6
5. Présentation de la stratégie de Sciences Po à horizon 2030	15
6. Présentation de la projection budgétaire pluriannuelle de la Fondation nationale des sciences politiques.....	24
7. Définition, sur proposition de la formation du comité d'audit et des rémunérations compétente en matière de rémunérations, des critères d'attribution de la part variable 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 2023	29
11. Présentation du rapport du groupe de travail sur les discriminations	30
8. Acceptation d'un don consenti à la Fondation nationale des sciences politiques.....	343
9. Acceptation d'un legs consenti à la Fondation nationale des sciences politiques	355
10. Désignation du Commissaires aux comptes	35
12. Information sur la mise en place du dispositif lanceurs d'alertes	36
13. Informations et questions diverses.....	38

MEMBRES PRÉSENTS

Laurence BERTRAND DORLÉAC, Carlo BARONE, Thierry CADART, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Inès FONTENELLE, Yannig GOURMELON, Charlotte HALPERN, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Régine SERRA, Dina WAKED.

MEMBRES ABSENTS

Audrey AZOULAY, Alexandre BOMPARD, Jessica JEAN, Katja LANGENBUCHER, Horatia MUIR WATT, Didier-Roland TABUTEAU, Ethan WERB, ainsi que Christophe KERRERO.

Assistaient sans voix délibérative : Mathias VICHERAT ; Alban HAUTIER.

Invités : Arnaud JULLIAN, secrétaire général ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ; Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière ; Jeanne LAZARUS, directrice de recherche au CNRS (CSO), présidente du groupe de travail sur les discriminations ; Fanny ADDA, référente lutte contre les discriminations et laïcité ; Nathalie JACQUET, Directrice de la Stratégie et du développement ; Michel GARDETTE, conseiller à la direction générale et à la présidence ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac

1. Le mot de la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que ce conseil est le septième depuis le début de la guerre en Ukraine.

Rappelant qu'elle préside ce conseil d'administration depuis deux ans, elle souhaite faire un bref bilan. Il ne s'agit pas de critiquer ce qui fut, ni de sacraliser ce qui a été accompli, mais simplement de rendre compte de quelques faits.

Elle avait espéré le réveil de ce conseil d'administration. Elle rêvait de membres actifs, de membres engagés, d'un bureau qui se réunirait, de groupes de travail quand c'est nécessaire, de discussions plus longues que les exposés liminaires. Elle a été exaucée au-delà de ses espérances. Laurence Bertrand Dorléac remercie chaleureusement les membres du conseil de leur présence active, alerte et constructive.

Deuxièmement, il fallait sortir de la crise institutionnelle par le haut. Mathias Vicherat est un administrateur à la hauteur des ambitions du conseil d'administration, qui met en œuvre ses orientations avec une puissance de feu qui force l'admiration. Rien de ce qui va suivre dans ce propos n'aurait été possible sans sa direction inspirée, éclairée et fidèle aux grandes lignes fixées par ce conseil. Mathias Vicherat a prolongé ce qui devait l'être et initié ce qu'il fallait faire, avec des convictions personnelles mises au service de l'institution. Grâce à lui, Sciences Po a su surmonter la crise dans laquelle elle se trouvait ; elle en est sortie, certes avec quelques bleus mais en se dotant de structures qui sont l'émanation positive de ses épreuves.

Lors du dernier conseil d'administration, Laurence Bertrand Dorléac avait tenu à présenter aux membres du conseil les responsables des différents comités qui sont désormais chargés de veiller à la déontologie, à l'éthique et à l'intégrité, quels que soient les domaines. Aujourd'hui, le conseil reçoit la présidente du groupe de travail sur les discriminations. À la rentrée, ce sera le président du comité des dons. Le conseil aura alors fait le tour d'horizon de ces instances qui ont fait entrer Sciences Po dans l'ère d'une déontologie et d'une éthique claires et partagées par toute sa communauté, des étudiants aux salariés.

Troisièmement, lorsqu'elle a été élue à la présidence, étant une personne de l'écrit plus que de la parole, Laurence Bertrand Dorléac s'était plainte du manque d'histoire et d'orientations rédigées. Aux nouveaux membres du conseil d'administration, elle n'avait rien à offrir pour entrer dans la vie de l'institution : ni histoire, ni programme actualisé. Or, à l'historienne qu'elle est toujours, il faut une histoire écrite, même pour la contester. Pour une présidente, il faut une feuille de route clairement rédigée, même pour la critiquer. Enfin, une présidente historienne de l'art a besoin de formes et de symboles.

Côté historique, un livre était en cours sur l'histoire de Sciences Po ; il a été complété et parachevé par une équipe, qui l'a nourri avec de riches illustrations et des textes de Marie Scot, historienne. Pour les 150 ans, le premier roman vrai de Sciences Po a été publié – c'est Pascal Veyne qui parlait de l'histoire comme d'un « roman vrai » -. C'est rassurant et, surtout, c'est instructif. Cela permet de mesurer que Sciences Po vient d'un horizon d'attente qui n'a pas tellement changé depuis 1872. Ce qui est très différent, ce sont les modalités pour l'atteindre qui ont décuplé en quantité et en qualité.

Côté futur, peu de temps après son arrivée, Laurence Bertrand Dorléac avait annoncé l'obligation d'engager activement deux grands chantiers : la transition numérique et la transition environnementale. Dans ces domaines, dès sa prise de fonction, le directeur de Sciences Po a affirmé sa volonté et rapidement déployé une politique particulièrement volontariste, qui porte

déjà ses fruits. Des fonds ont été levés, notamment ceux octroyés par Frank McCourt en matière de recherche numérique et ceux mobilisés par Bruno Latour, Mathias Vicherat et elle-même auprès des grands mécènes afin de tisser des relations intelligentes entre la recherche et le financement privé.

En ce qui concerne la feuille de route claire et partageable, les membres du conseil ont reçu pour la séance d'aujourd'hui un premier document substantiel sur le programme de Sciences Po à l'horizon 2030. Il est le fruit de la réflexion de la direction générale et de différents groupes de travail.

Les équipes de l'établissement travaillent à présent à l'élaboration d'un autre document qui lui semble très important, un document plus concis, nécessaire pour saisir en interne et à l'extérieur ce qui fait de Sciences Po une université qui répond aux standards internationaux des meilleurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche, mais aussi une institution singulière avec une histoire particulière et une forme d'originalité à laquelle chacun et chacune tient et veut encourager.

Côté formes et symboles, **Laurence Bertrand Dorléac** a toujours été frappée par le peu d'imagination de Sciences Po en matière de dénomination de ses lieux, le plus souvent identifiés par des nombres plutôt que par les noms de celles et ceux qui ont fait l'institution. C'est fâcheux et, à l'heure de ChatGPT, c'est dangereux. Pour survivre – en tant qu'humains et humaines – il faudra cultiver nos spécialités. Parmi celles-ci, il y a les grandes figures de la pensée et de l'action. Les différentes communautés de Sciences Po ont voté et la salle Raymond Aron sera inaugurée le mois prochain – puisqu'il est arrivé en tête des votes – puis le théâtre Bruno Latour sera inauguré à Saint-Thomas, etc...

Saint-Thomas, nouveau lieu de vie, de recherche et d'enseignement, a ouvert ses portes grâce au formidable travail de Frédéric Mion et de ses équipes, avec le soutien de l'ancien conseil d'administration et du nouveau. Saint-Thomas a amplifié la donne en suscitant l'admiration et, il faut bien le dire, l'envie. Cela oblige ; pas question de rester entre soi, égoïstement.

À cet égard, la première fois qu'elle a senti que sa mission de Présidente impliquait de lourdes responsabilités remonte à l'été 2021, funeste été de la prise de pouvoir par les Talibans en Afghanistan. Laurence Bertrand Dorléac remercie François Delattre pour son aide essentielle, qui a permis de sauver de l'enfer un certain nombre d'étudiants et leurs familles ; les nouvelles qu'elle a d'eux sont fraîches et bonnes. Depuis qu'il est directeur, Mathias Vicherat a fait de ce combat un combat de tous les jours. Il a amplifié l'action de Sciences Po, s'est doté d'outils plus efficaces pour venir en aide aux réfugiés académiques, avec un véritable certificat et bientôt une Maison en dur, rue de Verneuil.

Évidemment, ce préambule n'est pas destiné à se bercer d'illusions. Il y a du pain – et du pain dur sur la planche ; la suite de ce conseil en fera sans doute état.

En outre, Laurence Bertrand Dorléac est curieuse et impatiente de connaître les conclusions du haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) qui va examiner Sciences Po cette année.

Elle souhaiterait aussi, et peut-être surtout, que l'on s'assure en interne de l'excellence de tous les programmes de Sciences Po, de tous les enseignements. Il faut être certain que les étudiants et étudiantes reçoivent bien le meilleur et les plus essentiels des enseignements possibles. Sciences Po a la responsabilité de former la jeune génération à des modes de gouvernance qui sont en train d'évoluer, dans un monde du travail qui change à vive allure, dans un univers médiatique et politique dont Giuliano da Empoli a puissamment énoncé les nouvelles règles du jeu glaçantes dans *Les ingénieurs du chaos*. Elle recommande la lecture de cet ouvrage aux membres du conseil et indique que son auteur fait partie du corps enseignant de Sciences Po.

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Mathias Vicherat.

2. Le mot du Directeur et Administrateur

Mathias Vicherat donne quelques éléments d'actualité concernant les derniers mois.

Laurence Bertrand Dorléac a commencé son propos en rappelant que c'était le septième conseil d'administration depuis la guerre en Ukraine. Sciences Po continue d'accueillir des réfugiés. Avec l'université de Kiev (NaUKMA), un appel a été lancé pour que des enseignants de Sciences Po acceptent de faire des cours à distance destinés aux étudiants et étudiantes de cette université partenaire. 50 enseignants, vacataires et permanents, ont répondu à cet appel. C'est une belle solidarité en actes mise en œuvre. Par ailleurs, un partenariat a été signé il y a quelques semaines avec le mémorial de la Shoah, consacré à la lutte contre l'antisémitisme et à la connaissance de tous les génocides. Il y aura, en commun, à la fois des cours, des interventions en milieu scolaire, des expositions et une série d'actions.

Dans un autre registre, Sciences Po a créé un *impact studio* avec l'École du management et de l'impact (EMI), financé à hauteur de 300 000 € par an par Accenture. Cet *impact studio* permettra aux étudiants et étudiantes d'avoir des cas concrets à impact, notamment dans les domaines de l'économie sociale et solidaire, de la finance et de l'extra-financier.

Par ailleurs, il a été décidé de créer un institut Afrique, qui rassemblera à la fois tous les professeurs et chercheurs de Sciences Po spécialistes de l'Afrique, mais aussi toute la diplomatie universitaire de l'établissement. Sciences Po dispose de 32 accords avec des universités africaines et d'un partenariat, qui va être renouvelé, à hauteur de plusieurs dizaines de millions d'euros, avec Mastercard pour accueillir des centaines d'étudiants africains, excellents mais n'ayant pas les moyens d'étudier à Sciences Po.

Dans le domaine des questions écologiques, à la rentrée, l'institut des transformations environnementales, dirigé par Charlotte Halpern, verra le jour. Jean Jouzel, grand climatologue, a bien voulu placer cet institut sous son autorité en acceptant la présidence du comité des parties prenantes.

Mathias Vicherat fait ensuite état de certains changements au sein des directions de Sciences Po.

Un nouveau directeur de l'immobilier, Guillaume Saraf, vient d'être nommé. Il travaillera auprès d'Arnaud Jullian.

Un nouveau directeur de la formation continue, Benoît Banchereau, vient également d'être recruté ; il dirigeait les MBA à HEC et va renforcer les orientations que Sciences Po souhaite donner à son *Executive Education* en matière de digitalisation, de certification et de logique de sur-mesure.

À la rentrée, Stéphanie Balme, à sa demande, mettra un terme à ses fonctions de doyenne du Collège universitaire. Comme c'est le cas pour tous les doyens et doyennes, un comité de recherche, composé de sept membres, a été composé. Il est présidé par Bernard Stirn et permettra d'avoir une approche collective et concertée sur le choix de la meilleure doyenne ou du meilleur doyen pour le Collège universitaire.

Enfin, la directrice du campus de Paris, Anne-Célia Feutrie, a été nommée directrice exécutive de l'École d'affaires publiques.

Dans le cadre de la stratégie qui va être présentée aux membres du conseil d'administration, une démarche très participative a été engagée sur la « raison d'être », c'est-à-dire la signature de Sciences Po. Une série de groupes de travail avec les salariés, les professeurs et les étudiants ont été organisés ; plusieurs propositions ont été faites. Cela a abouti à un choix qui a fait l'objet de 7 000 votes – dont près de 3 000 votes d'Alumni, grâce à la mobilisation de son président, Pascal Perrineau.

La raison d'être adoptée est : « comprendre son temps pour agir sur le monde ».

Mathias Vicherat conclut en mentionnant deux événements à venir : le 27 juin, la remise d'un doctorat *honoris causa* à Angela Merkel et, le 11 juillet, le gala annuel dont le thème sera l'art et la création, qui se tiendra à Saint-Thomas et non plus à l'hôtel Intercontinental.

3. Adoption du procès-verbal de la séance du 15 mars 2023

➡ *Le procès-verbal de la réunion du 15 mars 2023 est adopté à l'unanimité.*

4. Approbation des comptes de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2022

Laurence Bertrand Dorléac précise que le comité d'audit s'est réuni le 17 mai 2023 pour étudier les comptes de l'année passée et entendre l'audit du commissaire aux comptes.

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

Arnaud Jullian indique que les comptes 2022 font apparaître une diminution des ressources de 10 M€ par rapport à 2021. Cette diminution n'est qu'apparente puisqu'en 2021 il y avait eu 18,7 M€ de recettes de levée de fonds au moment de la mise en service du site de Saint-Thomas. Retraitées de cet effet, les ressources sont en hausse de 4,1 % soit +8,5 M€. Les dépenses sont en hausse de 3,9 %, avec une dynamique un peu moins importante que celle des ressources, ce qui permet d'atteindre un résultat de 2,1 M€. Ce résultat est plus important que celui de 2021 retraité de la levée de fonds de Saint-Thomas, car si l'on prend l'ensemble des recettes et des dépenses de 2021, le résultat 2021 était de 20,4 M€, mais il était très déformé par la mise en service du site de Saint-Thomas. Ce résultat 2022, de 2,1 M€, est quasiment identique à celui présenté au budget révisé 2022, qui était à 2,2 M€.

Arnaud Jullian expose ensuite les évolutions par rapport à 2021.

Le résultat est proche – 1,8 M€ en 2021 versus 2,1 M€ en 2022 – mais la structure a légèrement évolué. À grands traits, on constate en recettes une augmentation des partenariats, de la taxe d'apprentissage, du mécénat, des fonds institutionnels et des droits de scolarité ; et, s'agissant des dépenses, une hausse des dépenses de personnel et de fonctionnement, cette dernière étant un peu minorée par une baisse des dépenses de locaux.

Dans le détail, les points suivants peuvent être relevés :

- une hausse de la dotation de l'État de 800 000 €, dont l'essentiel (500 000 €) correspond à la dernière marche du relèvement qui avait été annoncé par la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). En effet, en 2019, un relèvement

de 2,2 M€ avait été fixé, avec plusieurs marches (+0,7 ; +0,5 ; +0,5 ; +0,5). C'est donc l'avant-dernière marche qui a été franchie en 2022 ;

- une augmentation des partenariats, qui atteignent +1, 265 M€ dont : une augmentation de la taxe d'apprentissage liée à une hausse du nombre d'apprentis (353 versus 290 en 2021) ; une augmentation du mécénat des particuliers et des entreprises hors Saint-Thomas ; une légère augmentation des fonds institutionnels ; une petite diminution de la levée de fonds pour Saint-Thomas et Campus 2030 – tout l'enjeu sera de réussir à assurer le relais post-Saint-Thomas vers une dynamique de levée de fonds « Campus 2030 » et c'est ce à quoi la direction de la stratégie et du développement (DSD) s'emploie activement ;
- une augmentation significative des droits de formation, de 2,7 M€ hors *Summer School*. Elle comprend à la fois une diminution de 700 000 € des droits d'admission versés par les candidats, ce qui marque un retour à la normale en 2022 après un nombre de candidatures exceptionnel lié à l'entrée de Sciences Po dans Parcoursup en 2021 ; une hausse de 3,5 M€ des droits de scolarité, dont 0,6 M€ liés à l'inflation – soit un niveau relativement faible parce que les années concernées sont celles des relèvements auxquels il avait été procédé à la rentrée 2021 (+0,5 %) et à la rentrée 2022 (+1,4 %) ; une augmentation de 2,9 M€ liée aux effets effectifs et aux effets de refonte du lissage des droits. Enfin, concernant la hausse de la marge de la formation continue et de la *Summer School* (+446 K€), elle résulte intégralement d'une augmentation de la marge de la *Summer School*, et non de l'*Executive Education* ;
- une baisse de près de 4 M€ des produits divers financiers exceptionnels, en raison d'une très forte reprise de provisions en 2021, au titre notamment de la remise en état des locaux à l'occasion du mouvement vers Saint-Thomas, qui a permis de libérer certains sites ; et de la non-reconduction d'une recette existant durant les années précédentes relative au transfert de charges financières au titre des charges d'intérêts de Saint-Thomas (recette comptabilisée jusqu'à la reconnaissance de sa mise en service, soit 2021 ; recette qui n'existe donc plus en 2022) ;
- les dépenses de personnels permanents sont en hausse, pour 3,2 M€. Il s'agit d'un effet rémunérations, pour +3,2 M€, d'un effet effectif pour +0,5 M€ et, pour -0,5 M€, de quelques effets divers – régularisation de facturation, de formation, etc. Les effectifs sur fonds libres sont en hausse de +7,2 ETP, se répartissant entre +6,5 ETP d'effectifs administratifs et +0,7 ETP d'effectifs académiques. Sachant qu'il y a aussi de nombreux mouvements de fonds libres vers les fonds affectés qui sont liés aux projets, et qu'il y a environ 957,2 ETP sur fonds libres en 2022 à Sciences Po.

Caroline Jasson-Gramusset, ajoute que, concernant les enseignements, le résultat de 0,3 M€ est lié à deux effets : un gain à hauteur de 0,7 M€ grâce aux économies qui ont pu être faites avec un meilleur suivi du taux de remplissage des cours (0,5 M€ d'économies sur les écoles et 0,1 M€ sur le département des langues) ; compensé partiellement par une hausse de 0,4 M€ des coûts sur les doctorants qui s'explique par la prolongation de leurs contrats en raison de la Covid et par l'effet de la revalorisation salariale d'autre part.

Les bourses sont en progression de 0,2 M€. Cela provient des bourses Ukraine et des bourses complément Sciences Po du CROUS.

Concernant les locaux, l'économie de 2,3 M€ est liée à deux effets. Le premier, une économie de 4,3 M€ sur les loyers et charges locatives du fait des déménagements vers Saint-Thomas. Le second, une augmentation de 1,4 M€ des coûts d'entretien et de maintenance provenant

notamment de la hausse des coûts de gardiennage du fait de l'installation du deuxième PC de sécurité à Saint-Thomas. On a également une hausse des coûts d'énergie et de l'eau consécutif à la mise en service et d'une année pleine à Saint-Thomas versus 1,5 mois l'année dernière, ainsi que de l'augmentation du coût de l'énergie.

Pour le fonctionnement, la hausse des coûts, à hauteur de 2,2 M€, est essentiellement liée aux frais de missions et colloques. En effet, ces activités ont repris le cours qu'elles avaient avant la pandémie.

Les amortissements génèrent une économie de 3,4 M€ sous deux effets. Le premier est une augmentation de 6,8 M€ liée à l'effet de l'approche par composants. Il s'agit d'un changement de méthode dans le calcul des amortissements qui avait été effectué l'année dernière du fait de l'harmonisation des méthodes d'amortissement avec la mise en service de Saint-Thomas. Cette harmonisation avait généré une charge exceptionnelle *one shot*. Le second effet est que cette charge, qui n'existe plus en 2022, est compensée pour partie par l'effet année pleine de l'amortissement de Saint-Thomas. Dans les prochaines années, ce poste sera beaucoup plus stable.

Les charges diverses exceptionnelles et financières baissent de 1,5 M€. Ce sont tous les effets de dotations de provisions, et notamment une provision de 2,1 M€ dans le cadre des opérations tiroirs pour le 56, rue des Saints-Pères, venant couvrir les coûts de location des bureaux et des salles de cours.

S'agissant des ressources, **Arnaud Jullian** souligne les points suivants :

- une hausse de 800 000 € de la dotation qui est versée à Sciences Po ;
- côté partenariats, ce sont toutes les évolutions indiquées précédemment. Les +1,7 M€ regroupent notamment : +1 M€ sur la taxe d'apprentissage et environ +300 000 € sur le mécénat des particuliers ; également sur les financements nationaux et sur les fonds institutionnels ;
- côté formation initiale et continue, on passe de 84 à 86,3 M€, soit +2,3 M€. Cela comprend +3,2 M€ pour la formation initiale – y compris la *Summer School* – et -0,9 M€ pour la formation continue ;
- les produits divers exceptionnels et financiers baissent drastiquement de 28,7 M€ à 8,4M €, notamment parce qu'il y a -16,3 M€ d'utilisation de fonds dédiés au titre de la reconnaissance de levée de fonds de 2021 pour la mise en service de Saint-Thomas ; également parce que 3 M€ sont liés à la reprise de provisions de Saint-Thomas ; enfin, en raison des produits financiers qui n'apparaissent plus en 2022 puisqu'il a été mis fin au transfert de charges financières, pour environ 1,6 M€.

À propos des dépenses sur fonds libres, **Caroline Jasson-Gramusset** souligne les points suivants :

- les frais de personnel, qui comprennent le personnel administratif, le personnel académique, les ATER et doctorants, les intérimaires et les vacataires étudiants, sont en hausse de 4 M€. On y retrouve l'effet rémunération pour 3,2 M€ et l'effet effectif pour 0,5 M€ ;
- les dépenses pour les enseignements sont en baisse de 0,7 M€ mais cela concerne exclusivement la formation initiale ;

- les bourses et aides sociales connaissent une variation à hauteur de 0,2 M€ ;
- pour les locaux, la baisse de 2,2 M€ masque deux effets beaucoup plus forts : la réduction des loyers compensée par des hausses de dépenses d'entretien et d'énergie ;
- le fonctionnement est en croissance de 2,4 M€ avec principalement les variations sur les missions, colloques et restauration. Il y a d'autres variations sur les prestations de services et les prestations informatiques, mais ce sont des montants moindres et qui se compensent ;
- les amortissements connaissent une variation de 3,3 M€.

Arnaud Jullian conclut en précisant à nouveau que le résultat de 2,1 M€ de 2022 est très proche de ce qui avait été présenté pour le budget révisé.

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole au commissaire aux comptes pour la restitution annuelle.

Avant de donner la lecture plus normée du message essentiel de certification des comptes, **Jérôme Eustache** tient quelques propos liminaires.

Il insiste sur le fait qu'il s'agit d'une fondation, dont le total de bilan est très important : désormais 415 M€. Lorsque ses collègues et lui ont pris leurs fonctions, il y a six ans, ce total de bilan était bien moindre, à peine 250 M€ (soit une variation de 60 %). Cela est lié à l'acquisition de Saint-Thomas et à d'autres opérations. Il n'y a pas eu les mêmes augmentations sur le compte de résultat, puisque la voilure d'activités en termes de budget, de charges d'exploitation, a progressé de l'ordre de 15 à 16 %. La FNSP a désormais des dépenses d'exploitation d'un total de 210 M€ contre 180 M€ à l'époque.

Il rappelle qu'il ne faut pas oublier les contributions volontaires en nature. Les personnels du MESR et du CNRS mis à disposition sont valorisés dans les comptes ; ce sont donc des sources d'économies. Il en est de même pour les locaux des campus en région, pour un montant qui n'est pas anecdotique. Cela fait partie de l'image financière de Sciences Po et de sa certification des comptes.

Il insiste sur le fait qu'une fondation, juridiquement, doit s'assurer que ses fonds propres ont bien des actifs correspondants – en l'occurrence, des actifs financiers qui, d'ailleurs, sont prévus à l'article 31 des statuts de la FNSP. Dans leurs diligences, les commissaires aux comptes, s'assurent que les dotations initiales et complémentaires sont couvertes par ces actifs.

Par ailleurs, le niveau de la trésorerie est en grande partie gagé par des fonds dédiés, des produits constatés d'avance et d'autres dettes et avances dont Sciences Po bénéficie. Ce niveau de trésorerie doit couvrir d'autres engagements au passif.

Enfin, attendant aux deux emprunts contractés auprès de la banque, la FNSP avait des *covenants* qui ont été respectés. Il convenait que le commissaire aux comptes s'en assure ; sinon, d'autres garanties auraient pu être demandées.

Pour le reste, les diligences du commissaire aux comptes ont pu être réalisées de manière satisfaisante. Jérôme Eustache remercie les équipes de la FNSP pour leur collaboration toujours très professionnelle. Il a ainsi pu restituer l'ensemble de ses travaux devant le comité d'audit qui s'est tenu le 17 mai dernier.

Les comptes 2022 sont donc certifiés sans réserve dans leurs trois qualités essentielles : leur régularité, leur sincérité et leur image fidèle. Il n'y a pas d'observation. La seule justification faite dans leur appréciation est très technique. Elle est liée au fait que, la FNSP faisant appel à la générosité du public, elle est tenue, à partir d'un certain seuil, de faire état dans l'annexe de ses comptes de l'utilisation des dons et des mécénats. La FNSP le fait notamment au travers du compte annuel d'emplois et de ressources. Jérôme Eustache rappelle que ces dispositions sont encadrées par la jurisprudence émanant tant de la compagnie des commissaires aux comptes que de la Cour de comptes puisque, depuis la loi du 7 août 1991, celle-ci pourrait intervenir sur ce sujet-là pour s'assurer que l'information donnée aux donateurs et mécènes est parfaitement claire, transparente et légale dans son format.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Jérôme Eustache et ouvre la discussion.

Carlo Barone se réjouit du résultat positif des comptes 2022, tout en rappelant qu'un levier majeur pour l'atteindre a été l'augmentation très rapide des effectifs étudiants – qui fait suite à deux décennies d'accroissement. Lequel n'a pas été accompagné d'une hausse proportionnelle du personnel administratif et de la faculté permanente. Le rapport sur l'intégration entre recherche et formation qui a été présenté rappelait à quel point les ratios entre les ressources humaines et les effectifs étudiants sont critiques par rapport aux universités européennes.

Il constate que la faculté permanente a coûté très peu en fonds libres (0,4) tout en rapportant 15 millions de ressources en projets de recherche nationaux et internationaux et en contribuant de manière importante avec TIERED et SPICE-X. Ce sont des projets qui financent la recherche, mais qui permettent aussi de soutenir les orientations stratégiques de Sciences Po et les investissements qui vont être faits pour les équipes de l'*Executive Education*, qui devrait être un levier d'augmentation important des ressources dans les prochaines années. Il souligne surtout cela parce qu'il pense qu'une politique ambitieuse d'excellence et d'internationalisation de la faculté permanente est aussi un levier vertueux de ressources.

Enfin, il pose une question concernant la multiplication des structures : maisons des libertés académiques, des arts et de la création, instituts. Il ne questionne pas du tout l'importance des missions, ni le fait que ce sont des initiatives financées en grande partie par des ressources extérieures – ce qui est très bien – mais il se demande s'il ne serait pas plus efficient que ces nouvelles activités, nouveaux projets soit intégrés dans des structures existantes. Ceci afin de réaliser des économies d'échelle, de réduire les coûts sur les plans de l'organisation, de la coordination et de l'administration. Il considère qu'à Sciences Po il est possible de citer plusieurs cas de structures qui ont initialement été financées à travers des fonds extérieurs et qui, lorsque ceux-ci se sont taris ou ont été réduits, ont ensuite été pérennisées. C'est très bien d'ailleurs, mais il ne faut pas cultiver l'illusion que l'on peut créer des structures à coût zéro, dès lors que l'on a des financements extérieurs.

Laurence Parisot voulait poser la même question concernant la multiplication des structures et leurs coûts. Elle trouve cela très intéressant et très bien, mais ne parvient pas toujours à s'y retrouver, notamment parce qu'il n'y a pas une cartographie accessible de tout ce que contient Sciences Po.

Elle conclut en disant combien elle est heureuse d'avoir Laurence Bertrand Dorléac comme présidente de ce conseil d'administration.

Philippe Martin va dans le même sens que Carlo Barone et Laurence Parisot. La multiplication des structures montre la richesse des ambitions de Sciences Po, mais elle porte aussi un risque de bureaucratisation. Les structures vraiment importantes, ce sont les départements, les écoles, les centres de recherche.

Concernant le budget, il se réjouit que la situation soit bonne et même un peu meilleure que ce que l'on pouvait anticiper, mais il souhaite mettre l'accent sur deux points.

S'il a bien compris, il y a une baisse des financements locaux. Ce qui le conduit à demander quelle est la stratégie de Sciences Po pour ses campus régionaux.

Deuxièmement, il a noté, et il s'en félicite, une forte augmentation des financements de niveau européen, en particulier via l'ERC, +41 % soit plus de 2 M€. De ce point de vue, il rejoint complètement Carlo Barone : il faut insister sur le fait que recruter des académiques avec une stature et une ambition internationales, qui peuvent obtenir ces financements, c'est faire d'une pierre deux coups : améliorer l'excellence académique et aider d'un point de vue financier pour d'autres missions.

Pour ce qui est des résultats de 2022, **Inès Fontenelle** regrette, une fois encore, l'augmentation du produit des frais de scolarité. Cet accroissement est attribué aux hausses liées à l'inflation, à la croissance des effectifs et à la refonte des droits. Bien que cette refonte ait représenté une avancée majeure, que la représentation étudiante avait réclamé pendant des années, elle a également donné lieu à une très forte hausse des tarifs pour les étudiants internationaux. C'est pourquoi elle regrette de constater l'absence de hausse des bourses destinées aux étudiants extra-européens. La hausse des frais de scolarité de 7,5 % pour la rentrée prochaine lui semble d'autant plus illégitime et injustifiée que le résultat pour l'année 2022 est de 2,1 M€.

La représentation étudiante s'inquiète de la hausse des effectifs dans les cours qui est mentionnée dans le rapport, la fermeture de classes et la baisse d'heures de tutorat. Il leur semble inacceptable que des économies soient réalisées au détriment de la qualité de la formation et de l'enseignement, d'autant plus que les frais de scolarité, eux, augmentent de manière significative.

De même, elle s'inquiète de la dépendance du financement des projets collectifs de l'École urbaine au mécénat. Cela peut paraître anecdotique, mais c'est malgré tout un sujet de préoccupation.

En ce qui concerne les bourses et les ressources documentaires, la représentation étudiante salue leur hausse, bien que, pour les bourses, cette hausse demeure insuffisante et que pour les boursiers CROUS elle est inférieure à l'inflation. La représentation étudiante a bien noté la hausse des subventions publiques et celle sur les financements des projets européens et les fonds institutionnels, mais reste préoccupée par leur faible niveau, notamment en lien avec la baisse des financements locaux mentionnée tout à l'heure.

Enfin, en ce qui concerne le mécénat, la représentation étudiante reste attentive aux valeurs des entreprises qui financent Sciences Po.

Alban Hautier remercie Arnaud Jullian et ses équipes pour la qualité de leur présentation. L'atterrissage des comptes est très proche de la prévision qui avait été présentée en fin d'année dernière, ce qui est un indicateur du bon pilotage en termes de gestion. Il pense qu'il y a lieu de s'en féliciter.

Le résultat est positif, mais rapporté au budget de Sciences Po, il n'est pas non plus mirobolant. Il est proche de l'équilibre, ce qui doit inviter à la prudence sur ce qui peut être fait par la suite.

Dans la perspective du débat sur la stratégie pluriannuelle, il veut insister sur deux points.

D'abord la formation continue. On observe une baisse du chiffre d'affaires de 10 %, avec des années 2020 et 2021 qui ont été un peu bousculées par la Covid. Si on prend comme référence 2019 comme étant peut-être une année plus normale, la baisse est de l'ordre de 25 %. C'est très significatif et cela doit aussi inviter à la prudence sur les hypothèses que l'on veut retenir dans la stratégie pluriannuelle.

Ensuite l'apprentissage. C'est un élément positif en termes de résultat pour Sciences Po. Les recettes augmentent d'environ un quart, avec plus d'apprentis et aussi des apprentis mieux financés. Si on se projette dans l'avenir, il faut sans doute, là encore, être prudent sur cette contribution de l'apprentissage au résultat.

Henri de Castries félicite la direction d'avoir su tenir le budget dans une période dans laquelle les choses ne sont pas forcément faciles et où l'inflation commence à produire ses effets. Deuxièmement, il voudrait que chacun soit conscient ici de la fragilité de ce résultat pour les raisons qui ont été évoquées par d'autres que lui. L'inflation est là pour durer probablement plus longtemps que certains ne le croient. Il faut l'avoir en tête parce qu'il ne sera pas possible de répercuter indéfiniment sur les « clients finaux » la hausse des coûts – ceci est vrai pour les institutions universitaires comme pour le reste de l'économie.

Dans ce cadre-là, un point le préoccupe un peu : la multiplication des structures. Il se demande si leur création, leur budget et leur durabilité ont été discutés au sein du conseil d'administration. Compte tenu des conséquences de long terme que la création de ces structures peut avoir, si cela n'a pas été le cas, il considère qu'il serait de bonne politique, de bonne gouvernance, que cela vienne systématiquement devant le conseil d'administration. La multiplication des instruments n'est pas forcément favorable à la clarté et à la qualité de la mission.

Concernant la baisse des financements locaux et la question du modèle économique des campus en région, **Mathias Vicherat** rappelle que lors de la création des campus il avait été convenu que 100 % de l'investissement et entre 70 et 80 % du financement seraient pris en charge par les collectivités locales. Les temps ont changé. Les collectivités locales font valoir que leurs charges ne cessent de s'accroître et qu'elles ne bénéficient plus du même soutien de l'État et qu'elles peuvent moins aisément dégager des fonds pour les campus en région. Il indique qu'il est en dialogue constant avec ces collectivités pour essayer de maintenir ces subventions.

La politique de Sciences Po est d'abord de régionaliser et de territorialiser davantage ces campus, car ils ont pu être perçus comme hors sol par une partie des élus ; parfois à bon droit. Par exemple, s'agissant du campus de Poitiers, dorénavant Sciences Po s'inscrit dans une alliance universitaire territoriale.

La baisse évoquée concerne principalement le campus de Poitiers. Cela a fait l'objet de discussions constructives avec Alain Rousset, président de la région Nouvelle Aquitaine. La subvention devrait être rétablie l'année prochaine.

À propos des bourses pour les extra-communautaires, Mathias Vicherat indique qu'elles vont s'accroître sensiblement, notamment grâce à la Fondation Mastercard mais aussi grâce à d'autres fondations, parce que, comme il l'a déjà expliqué, le développement des bourses est le

seul moyen d'aider des étudiants extra-communautaires sans grandes ressources financières. Mathias Vicherat s'engage à tout mettre en œuvre pour développer ces aides financières.

Pour ce qui a trait à l'éthique, Sciences Po a amendé sa charte des dons et fait en sorte que, dorénavant, les mécènes déclarent se conformer à la trajectoire des accords de Paris et, lorsque cela les concerne, respectent les objectifs de développement durable à horizon 2030 de l'ONU. En outre, une très grande attention est portée à l'étanchéité absolue entre la recherche et l'enseignement d'une part et les intérêts privés, d'autre part.

Concernant la formation continue, la stratégie va être profondément révisée. Comme il l'a indiqué précédemment, un nouveau directeur vient d'être nommé. Il est doté d'une pratique commerciale active, forte et éprouvée. L'*Executive Education* vient de remporter un appel à projets pour 5,6 M€ dans le cadre de France 2030, ce qui va apporter un peu de vent dans les voiles pour vraiment changer la stratégie, développer le sur-mesure, la micro-certification, etc.

Sur le sujet plus large des nouvelles structures, elles sont évoquées à l'occasion des comptes 2022 mais c'est plutôt une question à discuter dans le cadre du pluriannuel, puisque c'est dans un horizon pluriannuel que ces différents dispositifs vont se mettre en place.

Cependant, Mathias Vicherat tient à rappeler que toutes ces nouvelles structures sont financées et gagées sur des financements externes. Par exemple, l'institut du Climat est entièrement gagé sur TIERED, financement de 16 M€ sur dix ans, obtenu dans le cadre de France 2030.

En outre, ce ne sont pas des structures en tant que telles ; ce sont des formalisations *a minima* de coopérations qui étaient soit naissantes, soit existantes. Même *a minima*, cette formalisation a un intérêt très fort, par exemple comme effet de levier pour lever de l'argent, parce qu'entre une nébuleuse qui travaille sur l'Afrique, peu ou pas identifiée, et un institut reconnu avec une gouvernance, des conférences, des publications, des manifestations, le bénéfice est beaucoup plus grand, à tous égards.

Ce sont des structures extrêmement souples. L'institut d'Afrique a un budget initial de 20 000 € ; il n'y a pas de création de poste. En ce qui concerne la Maison des arts, il n'y a eu aucune création de poste jusqu'ici et toutes celles qui seront faites – une ou deux, tout au plus – devront être gagées par du financement externe. On les de structures, mais il serait plus exact de parler d'initiatives ou de dispositifs.

Enfin, la plupart de ces initiatives proviennent de la faculté permanente – notamment l'institut d'Afrique – ce qui lui paraît heureux puisque, une fois encore, cela correspond à une formalisation *a minima* de coopérations ou de collaborations préexistantes.

Arnaud Jullian précise, en réponse à la remarque de Carlo Barone sur l'augmentation des effectifs étudiants et les coûts de l'évolution des personnels, que Sciences Po est extrêmement attentif à ne pas générer des ratios d'encadrement qui ne seraient pas satisfaisants ou pas tenables pour les équipes. A cet égard, au cours des dernières années, en 2021 et 2022, l'évolution des effectifs étudiants est restée très mesurée par rapport à ce qui se faisait depuis une vingtaine d'années. En outre, le sujet ne peut être examiné de manière détaillée car l'évolution des ratios d'encadrement dépend très fortement de la manière dont les étudiants supplémentaires se répartissent entre les différentes formations. S'ils se répartissent dans des formations avec des effectifs déjà importants, ajouter deux ou trois étudiants n'a pas d'impact significatif. A l'inverse, si ces étudiants arrivent dans des formations à effectifs plus modestes et qu'ils génèrent des effets de seuil, il est alors effectivement nécessaire de renforcer l'accompagnement.

C'est quelque chose qui est examiné au cas par cas, notamment par la direction du pilotage au sein de la direction de la formation et de la recherche, ce qui, d'ailleurs, a conduit à des créations de postes assez récentes au sein de l'EAP et de PSIA.

Concernant l'augmentation des personnels administratifs plus importante que celle des personnels académiques depuis vingt ans, c'est évidemment le cas, mais cela va de pair avec l'augmentation importante des effectifs étudiants sur la période et avec le modèle – qui prévaut toujours – de recourir majoritairement à des enseignants vacataires. Même si notre objectif demeure de renforcer la faculté permanente, avec au minimum plus 40 personnels académiques sur les prochaines années.

Enfin, en réponse à Carlo Barone et à propos du coût des personnels académiques, Arnaud Jullian indique que le coût des personnels académiques était en fait de 25,7 M€ au total en 2022, (dont 17,15 M€ sur fonds libres) pour 237 ETP, soit environ 110 k€ par ETP chargé.

En réponse à la remarque d'Alban Hautier, Arnaud Jullian reconnaît que le résultat reste très mesuré, comme il l'est chaque année. C'est aussi, d'une certaine manière, un peu inhérent au modèle économique et à la nature de la FNSP, fondation à but non lucratif.

Pour ce qui est des apprentis, Sciences Po se place dans une logique assumée de développement de l'apprentissage dans l'ensemble des écoles, tout en restant extrêmement vigilante quant à de possibles évolutions de la politique de l'État qui, à un moment ou à un autre, pourrait souhaiter réduire le financement. Il salue le fait que, comme Alban Hautier l'a noté, en plus d'une augmentation du nombre d'apprentis, il y a une augmentation du financement par apprenti. Cela tient au dynamisme et au volontarisme de la personne qui, au sein de la DSD, s'occupe de contacter les entreprises les unes après les autres pour obtenir le financement du reste à charge. Les coûts fixés par la branche sont relativement faibles ; un vrai travail est donc mené en interne par cette personne pour aller chercher, entreprise par entreprise, des financements complémentaires.

Carlo Barone précise qu'il parlait des variations de la masse salariale. Si on parle du volume, on peut rapporter le coût des personnels académiques à la masse salariale globale du personnel permanent : en 2022, c'est 25 M€ sur 97 M€. C'est donc une incidence plutôt limitée, également par rapport aux dépenses globales de l'institution.

Cela lui donne l'occasion de rappeler les conclusions du rapport HCERES 2019, à savoir que l'essentiel des enseignements à Sciences Po est assuré par des enseignants vacataires qui font peu ou pas de recherche ce qui, dans un contexte aussi tendu, rend difficile de parler d'intégration entre la formation et la recherche.

Henri de Castries fait deux remarques.

Sur la formation continue, lui qui siège depuis longtemps autour de cette table, probablement plus longtemps que la plupart de ceux qui y sont aujourd'hui, rappelle que ce n'est pas la première fois que l'on promet des lendemains meilleurs. Cela ne veut pas dire que cette fois-ci on n'aura pas trouvé la formule magique, mais c'est un essai de plus. Le bénéfice du doute doit s'exercer, mais il considère qu'il faudra être extrêmement vigilant et que, si les résultats ne sont pas là, une fois encore, il faudra se poser de sérieuses questions.

Il a pris bonne note de ce que Mathias Vicherat a dit à propos des initiatives financées par des ressources extérieures.

Il ne sait pas comment c'est traité comptablement, mais ne serait-il pas de bonne prudence de veiller à provisionner dès l'origine ce que seraient les coûts d'interruption de ces initiatives ? Parce que si certains financements extérieurs venaient à disparaître, il serait très malvenu que le budget « général » soit obligé de se substituer à ce qu'étaient ces financements. Comme on le fait pour le démantèlement des centrales nucléaires ou d'autres sujets, ne faudrait-il pas constituer des provisions dès l'origine pour protéger ce qu'est le cœur des missions de l'institut ?

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°1.

Projet de résolution n°1 : arrêté et approbation des comptes 2022

➡ Le conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés, moins deux votes contre, la résolution n°1.

5. Présentation de la stratégie de Sciences Po à horizon 2030

Mathias Vicherat précise qu'il a choisi de présenter la stratégie avant le pluriannuel, afin de mettre d'abord en avant l'intention.

Ce document présentant la stratégie de Sciences Po à horizon 2030 a fait l'objet d'une rédaction collaborative, puisque plus de 600 personnes des différentes communautés de l'institution ont participé à différents ateliers et réunions pendant environ six mois. Des professeurs, des administratifs, ont contribué à sa rédaction et il y a eu de fréquentes discussions avec les étudiants. Les quatorze directions de Sciences Po, les différentes écoles, les directions des unités de recherche et des départements ont apporté leurs contributions.

Les éléments d'intention et de projection, quelques éléments de moyens, ont été privilégiés car c'est un document stratégique, volontairement assez ramassé. On n'y entre pas dans le détail du comment – ce n'est pas le rôle de ce type de document.

Enfin, Mathias Vicherat indique qu'avant l'été un autre document, plus succinct sera préparé. Ce sera une sorte de *leaflet* de présentation, destiné aux partenaires extérieurs et aux partenaires universitaires, pour définir à la fois l'identité de Sciences Po, les principaux chiffres et l'avenir.

Dans la première partie du document présentant la stratégie de Sciences Po à horizon 2030, la singularité du modèle de l'établissement est soulignée. Ce modèle dual qui offre à la fois une souplesse et une maîtrise dans le choix des étudiants, des enseignants et des programmes de formation et de recherche. Une ambition scientifique singulière et un projet éducatif novateur fondé sur une pédagogie interactive et avant-gardiste.

Certains sujets ont été placés sur une échelle de temps plus courte afin de voir, depuis 2000 et après 2010, quelles ont été les principales évolutions de Sciences Po.

Trois grands enjeux, sur lesquels nombreux sont ceux qui pensent que Sciences Po a un rôle particulier à jouer, ont été identifiés : la remise en cause du débat démocratique et d'une forme éthique de la discussion ; la question de la menace pesant sur la liberté académique, au niveau national et international, avec notamment l'accueil de réfugiés ; le risque de désinformation et de polarisation dans un monde ultra connecté.

La deuxième partie du document rappelle ce qui a déjà été fait depuis vingt ans et ce qui doit être approfondi, renforcé.

En premier lieu, l'académisation.

Carlo Barone l'a rappelé, la faculté permanente de Sciences Po, c'est-à-dire aujourd'hui 280 enseignants et chercheurs environ, est sous-dimensionnée au regard de ses concurrentes. La LSE compte 1 000 enseignants et chercheurs permanents pour un effectif étudiant à peu près équivalent à celui de Sciences Po. D'où la mise en place d'un plan de renforcement très dynamique du nombre de membres de la faculté permanente avec, évidemment, des priorités scientifiques : l'Europe, la démographie, la transformation environnementale, le numérique, etc. L'ambition est de renforcer Sciences Po dans ces domaines afin de devenir la première université européenne de recherche en sciences humaines et sociales.

En deuxième lieu, la territorialisation et l'ambition de Sciences Po au niveau national. **Mathias Vicherat** a commencé à l'évoquer précédemment en réponse à la question qui a été posée sur les campus, l'objectif est de renforcer les liens de Sciences Po avec les acteurs locaux, et de consolider les relations entre enseignement et recherche au niveau territorial.

Troisième axe d'approfondissement, l'international.

50 % des étudiants de Sciences Po sont des internationaux ; c'était 10 % il y a vingt ans. Il faut à présent élargir le compas en renforçant notamment l'accueil d'étudiants venant d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Actuellement, sur les 150 nationalités, 75 % de l'ensemble des étudiants viennent soit d'Europe, soit d'Amérique du Nord. Avec des bourses, grâce à une politique active et ciblée, Sciences Po souhaite renforcer le nombre d'étudiants extra-européens et sud-américains.

Concernant les coopérations, Sciences Po est riche de 500 partenariats avec des universités étrangères, qui sont principalement des accords d'échanges d'étudiants. L'accent va être mis sur quelques partenariats afin de les faire grandir, notamment dans le domaine de la coopération scientifique. Dans ce domaine, CIVICA est un partenariat-clef à l'échelle européenne. Sciences Po souhaite aussi développer une diplomatie universitaire engagée.

Quatrième axe de renforcement, qui correspond à une forme de continuité : l'ouverture sociale et l'égalité des chances.

Il y a désormais 30 % de boursiers, en flux, à Sciences Po, grâce à une politique volontariste liée aux conventions éducation prioritaire (CEP) – le nombre d'admis venant des CEP augmentant de 50 % d'ici 2024 – mais aussi grâce à Parcoursup qui, dès la première année, a permis d'avoir 100 % de candidats en plus. Parcoursup a aussi ouvert géographiquement le bassin de recrutement et accru le nombre de lycées dont sont issus des candidats.

Enfin, Sciences Po au cœur de la cité.

Sciences Po l'a toujours été à travers tous les grands intervenants et intervenantes qui viennent dans ses murs, mais également par son rayonnement. L'objectif est d'amplifier ce rayonnement avec de nouveaux outils. D'abord, des podcasts mais aussi en développant une plateforme numérique qui donnera un très large accès à de grands cours, de grandes conférences, afin de participer à la formation de nos citoyens en dehors des murs de la rue Saint-Guillaume et du campus de Saint-Thomas.

La troisième partie de ce document stratégique est consacrée aux novations. Mathias Vicherat met en avant quatre grandes orientations.

La première, concerne les transformations environnementales et la transition numérique. Un cours obligatoire de culture écologique, de 24h, pour les premières années du Collège, a été mis

en place cette année. Les maquettes pédagogiques des masters prendront plus encore en compte la dimension climatique et numérique dès la rentrée de 2023.

Ces deux axes seront structurés autour de deux instituts, qui ont déjà été mentionnés, et qui sont entièrement financés par le programme TIERED.

La deuxième grande orientation est de proposer à toutes et tous une expérience unique et renouvelée tout au long de la vie. Cela concerne le fait de créer une instance prospective, de proposer à chaque communauté un suivi très singulier. Il fait là référence notamment, pour la communauté étudiante et la communauté des salariés, à la création d'un dispositif sur les violences sexuelles et sexistes, d'un dispositif de la lutte contre les discriminations. De manière plus générale, il s'agit d'essayer d'accompagner les étudiants dans un suivi beaucoup plus individualisé ; c'est une demande très forte, en particulier dans les campus du Collège universitaire. Tout au long de la vie, cela implique l'*Executive Education*. Henri de Castries a raison de le souligner, Sciences Po espère et veut que les lendemains chantent ; en tout cas, elle s'en donne les moyens puisqu'elle a renouvelé la gouvernance de cette direction.

Troisièmement, assumer un rôle et un compagnonnage beaucoup plus forts entre Sciences Po et le monde de l'entreprise. Cela passe par le développement du nombre d'apprentis ; désormais, à la rentrée, toutes les écoles proposeront de l'apprentissage. Cela requiert de faire la promotion de l'entrepreneuriat, avec notamment le développement de l'accompagnement aux start ups. Cela demande de développer le mécénat de recherche ; à l'image de ce qui a été fait avec le fonds Latour ou lorsque les fonds de l'institut McCourt ont permis de créer trois postes d'enseignants chercheurs. Cela nécessite, enfin, de renouveler la manière de faire du mécénat en créant de nouveaux outils comme un fonds de partage, et en ayant aussi une politique active vis-à-vis des Alumni pour faire en sorte que leurs dons en faveur de leur *alma mater* puissent se développer.

Enfin, la liberté académique. Sciences Po a été désigné par France Universités comme pilote d'une mission sur la liberté académique avec quinze autres universités. Mathias Vicherat a l'honneur de présider ce groupe. Sciences Po s'engagera très fortement en créant en 2024 une Maison de la liberté académique afin d'accueillir des chercheurs en exil et des étudiants réfugiés. Environ 1 M€ a déjà été levé pour les étudiantes et étudiants ukrainiens et Sciences Po continue d'avoir une politique très active dans ce domaine. L'idée, c'est aussi de renforcer les travaux de recherche sur la question des migrations et des réfugiés.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

François Delattre souhaite faire trois brèves observations sur cet excellent document.

Premièrement, dans son point cinq, il est écrit que Sciences Po « *enseigne la complexité du monde* ». Il pense que c'est une ambition particulièrement importante car la philosophie de Sciences Po est à l'opposé de tous les raccourcis, simplifications et caricatures qui émanent d'un populisme qui a le vent en poupe. Il croit que Sciences Po est bien l'école de l'anti-populisme. Ce document l'exprime implicitement mais clairement, et c'est très bien ainsi.

Deuxièmement – et le document l'explique très bien aussi – l'autre griffe de Sciences Po est le fait de mettre explicitement l'international au cœur de sa stratégie. Il considère que symétriquement, la reconnaissance internationale de Sciences Po – y compris sa place dans les classements internationaux mais pas seulement – sera, *in fine*, le juge de paix de son succès et l'élément déclencheur d'une dynamique qu'il espère positive. Dans ce contexte, il a une observation. Il croit que le déplacement du centre de gravité de l'Europe vers l'Est est un fait et

qu'il lui paraît important, au-delà des priorités très justement définies, de mettre l'accent sur l'Europe de l'Est et, pourquoi pas, de réfléchir également à la possibilité de partenariats triangulaires – lesquels, il le sait, sont complexes à monter – par exemple entre la France, l'Allemagne et la Pologne ou entre la France, l'Allemagne et la République tchèque. Il est convaincu qu'en ce domaine, il y a un potentiel important.

Troisième observation, il apprécie également l'accent mis sur la transition numérique que le document met au cœur du projet d'enseignement et de recherche de Sciences Po. C'est très bien. Il estime que, pour prendre pleinement la mesure des révolutions technologiques en cours – la révolution digitale et son expression sur l'intelligence artificielle, la révolution énergétique, la révolution des sciences de la vie – il faut avoir des notions assez précises de ce dont on parle et donc inclure dans la scolarité, y compris à Sciences Po, une introduction assez robuste aux nouvelles technologies, car l'honnête homme du XXI^e siècle doit avoir des notions solides et robustes dans ces domaines.

Dans le même esprit – et c'est plutôt une question – il souhaiterait en savoir un peu plus sur la stratégie de Sciences Po pour promouvoir l'entrepreneuriat ; ce qui lui apparaît être un objectif important. De plus en plus de grandes universités mettent l'accent sur les innovations et les créations d'entreprises, avec une gestion interne des droits de propriété intellectuelle, avec des incubateurs, des accélérateurs. Il voudrait savoir si Sciences Po prenait également ce chemin ou si l'établissement était un peu plus prudent sur ce point.

François Delattre conclut en saluant la remarquable qualité du travail effectué.

Véronique Morali pose les questions suivantes : si nous devons faire un communiqué de fin de conseil d'administration sur la vision stratégique, que dirait-on ? Ce travail est-il fait pour définir des priorités, les organiser dans le temps ? Si nous devons retenir une synthèse de ce plan pour l'expliquer aux autres, qu'est-ce que l'on retiendrait ?

Qu'est-ce qui différencie vraiment Sciences Po ? Que retient-on comme éléments distinctifs de ce plan stratégique par rapport à d'autres ?

Pascal Perrineau remercie la direction de Sciences Po pour ce document qui dessine le paysage de développement de Sciences Po pour les trente années qui viennent. Il fait deux remarques.

La première est qu'il y a un signifiant récurrent dans le document : le thème d'université, et d'université d'excellence.

Doit-il être le seul référent ? Certes Sciences Po est un établissement universitaire, mais c'est aussi une grande école. Or il y a deux manières de nourrir l'enseignement. Il peut l'être par la recherche – il espère que la faculté permanente s'y consacre – mais il peut aussi l'être aussi par l'expérience professionnelle ; et cela, ce sont les intervenants extérieurs. Sciences Po, se nourrit des deux. Il ne faut pas donner l'impression à l'extérieur qu'un maillon de la chaîne devient le maillon écrasant, dominant. Il croit que Sciences Po a une vraie spécificité dans le paysage universitaire français, européen et mondial. Il a été dit que Sciences Po a nettement moins d'enseignants permanents que la LSE. Certes, mais la LSE a beaucoup moins d'enseignants extérieurs, c'est un autre logiciel.

Seconde observation, dans la troisième partie du document, trois grands enjeux sont retenus – la transition écologique et la transition numérique, les transformations de l'action publique, les rapports entre genres – tout cela dans un contexte que l'on dit international. Comment ne pas mentionner le retour de la guerre ? À cet égard, il croit que Sciences Po devrait monter en

puissance – à travers ses internationalistes, éventuellement avec des recrutements – sur ses capacités à comprendre, à analyser d'un point de vue universitaire et d'un point de vue des acteurs militaires – qui jadis intervenaient.

Philippe Martin remercie la direction de Sciences Po pour ce document extrêmement clair, ambitieux, et qui arrive à marier l'essence de Sciences Po, tout ce que Sciences Po a été dans son histoire, tout en se projetant dans l'avenir.

Il commence par répondre à Pascal Perrineau. Il reconnaît qu'une manière de se différencier par rapport à d'autres universités est cet équilibre, cette dualité entre une école professionnelle et une université de recherche, avec des enseignements qui sont faits par des professionnels et des académiques. Cet équilibre est important, mais précisément, Sciences Po n'est pas à l'équilibre ; la grande majorité des enseignements sont faits par des professionnels. En tant que doyen de l'École d'affaires publiques, il est le premier à reconnaître l'apport, la valeur ajoutée des enseignements faits par des professionnels – c'est extrêmement important. L'évolution qui est engagée ne propose pas de passer d'un extrême à un autre, c'est plutôt un rééquilibrage.

Deuxièmement, sur l'ambition sociale, il est tout à fait favorable à ce que cela se traduise par une augmentation des élèves provenant des CEP. D'ailleurs, s'il avait à définir Sciences Po, l'ouverture sociale serait un des points qu'il mettrait en avant.

Deux remarques toutefois.

Philippe Martin croit qu'il faut accompagner fortement cette augmentation du nombre d'étudiants en CEP pour assurer leur réussite. Ce sont des étudiants qui arrivent avec un niveau potentiellement plus faible que les autres ; il faut que l'on s'assure qu'ils réussissent, parce que rien ne serait pire que de laisser certains d'entre eux sur le bord de la route. Il faut donc y mettre les moyens, en particulier en termes d'accompagnement.

Par ailleurs, il considère qu'il serait important que l'on évalue l'impact des CEP. Sciences Po, peut aisément réunir toutes les compétences méthodologiques, quantitatives, qualitatives, pour mener à bien un tel projet.

Troisième sujet, Sciences Po et le monde de l'entreprise. Il y est tout à fait favorable. Il pense qu'un des effets de bord de l'académisation, en particulier du Collège, a été d'enlever un certain nombre d'enseignements qui étaient liés au monde de l'entreprise. Il faudrait donc peut-être un petit rééquilibrage. Un grand cours au Collège sur le monde de l'entreprise, potentiellement assez académique d'ailleurs – les enseignements beaucoup plus professionnels venant certainement au niveau Master – serait bienvenu. Il manque un cours sur le management, la stratégie d'entreprise au Collège. Il rappelle que 70 % des diplômés de Sciences Po vont dans l'entreprise.

Quatrièmement, l'implication de Sciences Po dans les débats publics. Sciences Po est déjà très présent dans les médias, inutile d'en faire plus dans ce domaine. En revanche, Sciences Po est l'école des politiques publiques, un certain nombre d'enseignants, de chercheurs, sont présents dans des conseils liés au Gouvernement, aux instances publiques, or cela n'est pas très valorisé. Philippe Martin souligne que l'aspect normatif d'un certain nombre de sciences sociales – pas simplement l'économie – est important pour essayer de conseiller le Gouvernement, le Parlement, les organisations internationales. Il regrette que ce ne soit pas plus pris en compte à Sciences Po.

Enfin, une vision stratégique doit aussi prendre en compte les risques. Pascal Perrineau a parlé de la guerre ; un autre péril doit être pris en compte, le risque populiste. Sciences Po serait une cible formidable en cas de prise de pouvoir par un gouvernement populiste. Il en appelle à une

réflexion sur ce que serait la stratégie de Sciences Po dans ce genre de situation. Ce n'est pas une réflexion facile, et elle n'est peut-être pas du ressort du conseil d'administration, mais si on se projette à trente ans, difficile de ne pas prendre en compte cette éventualité.

Inès Fontenelle remercie la direction de Sciences Po pour ce programme ambitieux qui offre une vision pour l'avenir de l'établissement et qui intègre de nombreuses propositions qui correspondent aux préoccupations que la représentation étudiante exprime depuis plusieurs années.

Elle soutient la volonté manifestée par Sciences Po de renforcer l'ancrage des campus dans les territoires, et, à cet égard, elle est convaincue que leur autonomie de fonctionnement est essentielle. La représentation étudiante salue la volonté de rapprocher éventuellement la faculté permanente des campus et pense qu'il est indispensable de travailler à une réelle égalité entre tous les campus. Dans ce sens, elle salue la mise en place d'un bureau de la vie de campus, une idée que la représentation étudiante propose depuis plusieurs années.

Elle accueille aussi favorablement l'engagement de Sciences Po en faveur de l'ouverture sociale, notamment pour les étudiants venant d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique, mais est un peu inquiète quant à la pérennité de celle-ci en raison de sa dépendance aux financements du mécénat, qui peuvent être volatiles.

Elle soutient aussi pleinement la volonté de renforcer les services d'accompagnement des étudiants et pense qu'il est important de mentionner les questions liées à la prévention et à l'aide à l'accès aux soins. À plus long terme, elle invite également l'établissement à réfléchir à la politique de logement des étudiants, en créant notamment des places supplémentaires dans des résidences universitaires.

La représentation étudiante reste très vigilante quant à l'évolution des maquettes et de l'offre de cours – notamment pour ce qui est d'une éventuelle proposition d'allègement de celles-ci – tout en approuvant une transformation des cours afin de pouvoir favoriser des formations plus qualitatives et plus enrichissantes. À ce propos, elle en appelle à la réalisation d'un bilan de l'acte II du Collège universitaire et se montre favorable à des maquettes pédagogiques plus irriguées par la faculté permanente, tout en maintenant un équilibre avec les intervenants extérieurs.

Elle soutient également les ambitions de l'école en matière de transformation numérique, de transition écologique et de lutte contre les discriminations, y compris la création d'un institut pour les transformations féministes.

Enfin, tel que cela semble être le cas dans ce projet, la représentation étudiante encourage un fonctionnement plus transparent et davantage axé sur le dialogue social au sein de Sciences Po, qui favorise les échanges entre l'ensemble des communautés.

(Départ de Jérôme Eustache et de Pascal Perrineau)

Alexandre Mariani salue la démarche participative qui a été engagée pour l'élaboration de cette stratégie et espère qu'il en sera de même tout au long de la période. En effet, si l'on veut que cette stratégie soit menée jusqu'à son terme, la clé est l'adhésion des communautés, de toutes les communautés : celle des étudiants, celle des salariés et celle des enseignants.

Régine Serra profite de sa première prise de parole lors de cette séance pour féliciter la présidente de la FNSP pour ses deux années de présidence et pour la façon dont elle anime ce conseil.

Elle veut évoquer deux points qui font écho à ceux soulevés par Inès Fontenelle.

Le premier concerne la territorialisation. Mathias Vicherat a rappelé les origines de ces projets et l'énergie qui est mise à assurer leur pérennité. Néanmoins, elle croit qu'il faut vraiment s'interroger sur la façon dont les choses sont organisées et sur l'expérience de ces campus. Ce qu'elle croit comprendre, est que l'expérience étudiante sur ces campus est formidable parce que l'on a des petits groupes d'étudiants et que cela génère une vie de campus vive, stimulante, riche, etc. Mais l'expérience universitaire l'est peut-être moins. Aujourd'hui, l'absence de faculté permanente sur ces campus fait que ce sont des lieux d'enseignement mais pas des lieux de vie universitaire.

Quels moyens seront déployés, si ces campus en région sont appelés à s'inscrire dans le très long terme, pour les transformer en de véritables Collèges universitaires ?

Son deuxième point est relatif au bien-être et à la santé des étudiants. Dans ce document stratégique, elle n'a pas bien cerné ce qui était pensé en la matière. Lors du dernier conseil d'administration a été évoqué le centre de santé, mais quelle stratégie sera déployée pour accompagner au mieux les étudiants dans leur parcours à Sciences Po ?

En lien avec cela – elle l'a évoqué en comité d'audit et le redit ici – elle a le sentiment que l'on ne voit plus la stratégie de Sciences Po en matière d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et en est vraiment désolée. Il ne faut pas perdre de vue cet enjeu important qui est de faire de Sciences Po un lieu où ces personnes peuvent venir étudier et/ou travailler.

Thierry Cadart félicite la direction de Sciences Po de se projeter à l'horizon 2030 dans une démarche participative. C'est à la fois ambitieux et courageux, et quand on voit comment les choses peuvent bouger en quelques années, c'est intéressant.

Trois points lui paraissent notables.

Premièrement, il comprend que l'on arrête de viser un développement tous azimuts, et que l'on entre dans une phase d'approfondissement par rapport aux axes que l'on s'est donnés. Il croit que c'est très important si l'on regarde le parcours de Sciences Po et ce que l'on peut viser plus loin.

Deuxièmement, la question des entreprises. D'abord, une petite incise pour dire – mais intuitivement – qu'il y a peut-être là à rechercher la solution aux questions qui sont posées sur le développement de la formation continue. En retissant ces liens-là, ce peut être une manière de résoudre cette question. Évidemment, concernant les questions du travail, du fait social dans l'entreprise, il y a tout un champ à développer. Certes il existe déjà des travaux universitaires sur ces questions, mais tout montre aujourd'hui qu'il y a quelque chose à aller creuser et à redécouvrir pour répondre à toutes sortes de questions qui sont très prégnantes.

Troisièmement, le débat sur l'université. Il a toujours pensé que l'université est une école professionnelle. Il comprend qu'il faille trouver un équilibre, mais quand il évoque l'université c'est le mot 'universel' qu'il entend. Dans les grands sujets qui s'imposent à présent, il lui semble que l'enjeu essentiel sont les liens à créer entre les universités de sciences humaines et sociales et les universités de sciences « dures ».

Enfin, il se félicite que le développement de la culture du débat, la capacité à débattre aient été retenus comme un des axes principaux. C'est, croit-il, une des missions premières de Sciences Po. Il se réjouit qu'on la mette en avant.

Ramon Fernandez s'associe à tous ceux qui remercient la présidente de la FNSP pour son implication et les talents qu'elle déploie pour faire vivre cette belle institution.

Trois points très rapides.

François Delattre a commencé par souligner le passage de cet excellent document sur la complexité, d'autres ont parlé du danger du populisme ; on n'a pas évoqué le wokisme. C'est pourtant un risque qui, de son point de vue, est aussi important dans la mesure où il stérilise et empêche le débat. Il y a peut-être aussi un sujet de communication, dont il n'est pas certain qu'il apparaisse très clairement. Véronique Morali disait : « *Si on avait une sorte de communiqué reprenant l'essentiel, que dirait-il ?* ». Au cours des derniers dix-huit mois, il a été frappé par le nombre de polémiques ridicules qui ont affecté Sciences Po, et il n'a pas eu l'impression que l'on soit parvenu à y répondre opportunément.

Sciences Po a une stratégie, Ramon Fernandez l'approuve et y adhère, mais il y a un message absolument essentiel qui doit être martelé : Sciences Po est un lieu de libres débats, où il n'y a pas d'opinions interdites, où chacun a droit à la parole.

Deuxièmement, la place des entreprises. La France est un pays qui déteste l'économie et un peu moins les entreprises peut-être, mais tout juste. Sciences Po pourrait – et c'est mentionné dans le document – contribuer à une meilleure compréhension des grands enjeux économiques d'aujourd'hui et de demain. Ce serait faire œuvre plus qu'utile.

Enfin, comme il ne pourra intervenir sur le point suivant, la trajectoire financière associée à cette stratégie, il dit dès à présent que viser 1 million de résultat en 2026 n'est pas très prudent dans la mesure où, comme Henri de Castries le rappelait, l'inflation est probablement là pour rester un peu plus longtemps qu'on ne l'espère. Il faut à tout le moins réfléchir, sans attendre, aux marges de manœuvre qui pourraient être préservées ou dégagées. 1 million c'est vraiment très juste ; il peut se passer tant de choses que cela ne lui paraît pas très prudent.

Henri de Castries souscrit pleinement à tout ce que Ramon Fernandez vient de dire. Le process a été bon, le document est assez bien, mais il lui semble qu'il y a trois points qu'il faut avoir en tête : excellence, efficacité, liberté.

L'excellence. Il estime que l'on aurait pu affirmer encore plus la vocation à rechercher l'excellence à Sciences Po – bien sûr dans la diversité sociale des élèves. Ce n'est pas suffisamment affirmé et, par conséquent, pas suffisamment partagé.

L'efficacité. La trajectoire est extraordinairement tendue. Il lui semble qu'il faut mettre en place des dispositifs qui, s'il y a le moindre dérapage, permettent de revenir très vite à ce qu'est la trajectoire souhaitée.

La liberté. C'est le seul point sur lequel il diverge un peu de la conclusion de Philippe Martin. Le danger n'est pas seulement le populisme. Il y a un risque populiste externe, et il y a un risque interne qui est que la liberté académique, que la liberté d'expression – dans la sérénité et pas dans la violence ou dans l'invective – soient menacées. Il partage le point de vue de Ramon Fernandez ; depuis un ou deux ans il y a eu un certain nombre d'incidents, qui sont mineurs mais révélateurs, auxquels il ne croit pas que les réponses apportées par Sciences Po aient été vraiment satisfaisantes. Il sait que c'est un exercice difficile, mais pense qu'il faut faire

extraordinairement attention à cela, faute de quoi l'image de l'institution en souffrira, aussi bien dans la qualité des élèves qu'elle est susceptible d'attirer, que dans la qualité des entreprises qu'elle peut intéresser. Il suffit de regarder la tension qui est en train de naître dans une institution du plateau de Saclay et les réactions assez brutales d'un certain nombre d'entreprises qui en avaient été des supports inconditionnels pour se dire que le risque n'est pas que théorique.

Mathias Vicherat apporte des réponses aux différentes interventions.

Concernant l'international, pour répondre aux propos de François Delattre, la place dans les classements est pour Sciences Po un enjeu très important. Sciences Po se situe entre la deuxième et la troisième place dans le classement de QS, en politique internationale et en science politique. Elle souhaite être la première université européenne de sciences humaines et sociales au sens large.

Dans la dimension internationale toujours, Sciences Po n'a pas assez d'internationaux dans sa faculté permanente comme parmi ses enseignants vacataires, puisqu'ils sont autour de 23 % dans les deux cohortes alors qu'il y a 50 % d'étudiants internationaux. Il faut donc renforcer cette dimension-là.

À propos du numérique, l'accent va être mis sur l'intelligence artificielle, avec un cours commun sur le sujet dès la rentrée de 2024. Les équipes de Sciences Po travaillent aussi à l'élaboration de formations dédiées aux enseignants – vacataires et permanents – sur les implications de l'intelligence artificielle dans la manière d'enseigner et d'évaluer.

Concernant la question de l'entrepreneuriat, lorsque l'on demande aux étudiants qui rentrent à Sciences Po ce qu'ils veulent faire, ils répondent en très large majorité : diplomate ou journaliste. En définitive, 70 % se retrouvent dans l'entreprise. Il y a donc du travail, notamment de pédagogie, de compréhension et d'information sur ce qu'est le monde de l'entreprise. Philippe Martin a raison, et d'autres l'ont dit, aujourd'hui les cursus de Sciences Po ne vont pas assez loin dans ce domaine-là. Par exemple, au Collège il n'y a pas un stage en entreprise, il n'y a pas de cours sur l'entreprise. Effectivement, une des priorités est de renforcer la compréhension du monde de l'entreprise par les étudiants.

Par rapport à ce que disait Véronique Morali, le document présenté aujourd'hui, auquel près de 600 personnes ont participé et qui est le fruit de cette construction, n'est pas à visée communicationnelle, il est destiné aux communautés internes. Un autre document sera conçu, à destination de l'extérieur qui, en deux ou trois angles principaux, résumera et précisera quelle est la stratégie de Sciences Po.

En réponse à ce que disait Philippe Martin concernant les conventions éducation prioritaire, il y a quelques mois, pour la première fois, Sciences Po a eu une évaluation objective de l'efficacité du dispositif. Pour toute une cohorte, de la première à la cinquième année, le différentiel de moyenne par rapport à la voie générale a été étudié très profondément. En première année, ce différentiel est de 2,5 points ; en cinquième année il est inférieur à 1 point et tangente les 0,5 point. Cela veut dire que Sciences Po répare le différentiel scolaire – lié au capital social, culturel et autre – au cours de la scolarité. C'est donc un élément objectif très fort qui, d'ailleurs, a guidé la décision que Mathias Vicherat a prise d'augmenter de 50 % le nombre d'élèves venant des CEP. Et on compte désormais 200 lycées partenaires, contre 100 il y a dix ans. Mais Philippe Martin a raison, il faut accompagner ces étudiants parce que l'on sait que, notamment dans les premières années, le différentiel est important. Sciences Po vient précisément de créer un observatoire de la réussite étudiante afin d'avoir des données fines et documentées sur cette question essentielle.

Pour répondre à Inès Fontenelle, Mathias Vicherat confirme que le bilan de l'acte II du Collège universitaire est bien une priorité. Il a déjà été entamé mais il faut l'approfondir, notamment à propos des campus. Académiser les campus est bien aussi un objectif. Là encore, c'est engagé : un académique rejoint Poitiers dans quelques mois pour y être à demeure. Sciences Po souhaite également proposer aux nouveaux enseignants-chercheurs recrutés de passer deux ou trois ans dans un campus.

Enfin, sur des campus comme celui de Menton, où le déplacement est long, les maquettes sont adaptées, avec des regroupements de cours, afin que les enseignants soient davantage incités à séjourner plus longtemps et ne pas faire le « turbo prof », avec un avion et un taxi, pour aller donner deux heures de cours, ce qui est absolument déplorable sur le plan économique et de l'impact carbone.

Mathias Vicherat confirme à Régine Serra que l'ambition de Sciences Po est très forte sur le centre de santé, qui est un élément essentiel de mise à niveau. Le souhait est de renforcer le nombre d'actes et les moyens, et d'être dans une logique de convention avec la Sécurité sociale pour que les actes puissent être remboursés.

Thierry Cadart a vu juste, la stratégie de Sciences Po est bien l'approfondissement et non un déploiement tous azimuts.

Sur la question du travail, Sciences Po dispose désormais d'une nouvelle chaire sur les transformations sociales et, avec la formation continue, la volonté est d'aller beaucoup plus avant dans ce domaine. D'ailleurs, il y a, à Sciences Po, un programme de formation continue visant à former notamment les délégués syndicaux, à la demande de centrales syndicales.

Mathias Vicherat fait sien le triptyque « excellence, efficacité, liberté », qui résume assez bien ce qu'est le projet de Sciences Po

À propos des polémiques, Sciences Po aurait sans doute pu mieux faire pour contenir ou répliquer à ces attaques absurdes, malsaines et souvent irrationnelles fondées sur de fausses informations. En effet, si l'on prend l'exemple des deux polémiques qui ont fait récemment l'objet de nombreux commentaires et d'un brouhaha médiatique important, la professeure de tango et la question du cours sur Darwin, dans les deux cas les médias ont relayé des mensonges. Hélas, le mensonge a beaucoup plus de bande passante sur les réseaux sociaux que la vérité ainsi que – et c'est triste – de capacité de contamination dans la sphère médiatique dite traditionnelle.

Effectivement, à présent, les assertions fallacieuses sont beaucoup plus puissantes en intensité que le rétablissement de la vérité factuelle, mais si on parle de ces polémiques, dans les deux cas ce sont des mensonges. Sciences Po peut faire amende honorable : celle de ne pas avoir été capable de faire prévaloir la vérité sur le mensonge. Un combat de plus en plus difficile à mener.

6. Présentation de la projection budgétaire pluriannuelle de la Fondation nationale des sciences politiques

Arnaud Jullian précise que la trajectoire budgétaire accompagne naturellement les orientations stratégiques à horizon 2030 qui viennent d'être présentées.

Il présente les trois principaux axes.

⇒ De nouveaux projets pour une institution en mouvement :

- au service de la recherche, avec des financements qui ont déjà été levés – le fonds Latour, le financement McCourt, TIERED ;
- pour la formation tout au long de la vie, avec le projet SPICE-X pour 5,6 M€. Certes, le projet de développement de l'*Executive Education* est extrêmement ambitieux, mais il s'appuie sur une nouvelle dynamique, un nouveau management et, aussi, sur des moyens extrêmement conséquents, d'ores et déjà garantis ;
- pour l'internationalisation, avec de nouveaux moyens au titre de CIVICA 2.

⇒ Une ouverture renforcée :

- le renforcement de l'égalité des chances avec les 30 % de boursiers et une augmentation de 50 % du nombre d'admis issus des CEP ;
- la création la Maison des arts et de la création cette année ;
- la création de la Maison de la liberté académique en 2024.

⇒ Une ambition RSE extrêmement forte :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre, avec une trajectoire « zéro-net carbone » définie par la nouvelle direction de l'engagement dès 2023, et une maîtrise intelligente des déplacements avec la création de quotas carbone qui pourraient être ventilés par entités, afin de permettre une autonomie de ces dernières ;
- une rénovation énergétique des bâtiments, avec des audits énergétiques déjà terminés pour plusieurs de nos sites parisiens et programmés pour d'autres ;
- la rénovation du 56, rue des Saints-Pères, sachant qu'il ne s'agit pas là uniquement de la rénovation énergétique, mais aussi de la sécurité et des usages.

Pour accompagner tout cela, des moyens seront prévus :

- au minimum 40 nouveaux membres de la faculté permanente d'ici à 2026 – une ambition du directeur qui est très fortement portée ;
- +5 personnels administratifs nets par an entre 2023 et 2026 ;
- Jusqu'à plus 20 personnels pour l'*Executive Education* financés par le projet SPICE-X ;
- de nouveaux outils pour le mécénat, avec la phase finale de la création d'un fonds de partage ;
- des investissements informatiques d'environ 2 M€ par an au profit de la dématérialisation, de la fiabilisation de nos systèmes d'information et pour renforcer la sécurité informatique – qui est un enjeu du présent et du futur.

La volonté de consolider le modèle économique.

⇒ Sur le plan pédagogique :

- par la stabilisation globale du nombre d'étudiants ;
- par une réflexion sur les maquettes pédagogiques ;
- par une étude sur le taux de remplissage des cours. L'objectif n'est pas de faire primer les considérations financières, mais bien de conserver un prisme d'entrée avant tout pédagogique, quitte à ce que la rentabilité soit réduite. Cela doit se faire en concertation avec les écoles, les directions exécutives, les doyens, pour prendre en compte les situations diverses selon les formations ;
- par la création d'un observatoire de la réussite étudiante ;

- par développement des cycles spécifiques : masters en un an, *Summer School*.
- ⇒ Une optimisation des dépenses de fonctionnement :
 - optimisation de l'utilisation des implantations immobilières : expérimentation du *flex-office* dans une logique de volontariat pour les personnels administratifs ; optimisation de l'implantation des personnels académiques ;
 - maîtrise des dépenses de fonctionnement avec +2 % par an, hors formation continue, en raison des perspectives de développement attendues dans ce domaine.
- ⇒ Une politique de ressources humaines refondée :
 - consultation de l'ensemble des personnels ;
 - développement de la marque employeur et renforcement de la fierté d'appartenance ;
 - ouverture d'une négociation collective en faveur d'un accord de Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ;
 - développement de la politique de mobilité interne – mise en place de *people reviews*, *succession plan* et développement de parcours de carrière ;
 - développement de la formation ;
 - maîtrise de la dynamique salariale ;
 - logique de redéploiement pour allouer les forces de travail là où l'on en a le plus besoin dans l'institution.

Pour mettre en œuvre ces orientations, notre institution possède de nombreuses forces, mais des points de vigilance doivent également être notés.

Les forces :

- la grande attractivité de Sciences Po, la force de sa marque pour les étudiants, les enseignants, les partenaires et les donateurs ;
- les bons classements internationaux ;
- des communautés très engagées au service de l'institution ;
- de bons résultats aux appels à projets ;
- un mécénat dynamique ;
- un pilotage renforcé, notamment avec la mise en place d'une cartographie des risques.

Les points de vigilance :

- le soutien de l'État, qui est en progression mais encore trop mesuré ;
- le soutien des collectivités locales, qui devra être conforté et sécurisé ;
- le rythme de développement de la formation continue, qui est extrêmement ambitieux mais aussi porteur de risques ; cela ira-t-il aussi vite, aussi loin ?
- la dynamique toujours forte des rémunérations, qui implique de mobiliser toujours plus de ressources pour les financer.

Tout cela nous conduit à la nouvelle trajectoire, avec des résultats anticipés de 1,8 M€ en 2023, de 3,1 M€ en 2024, de 3,4 M€ en 2025 et de 1,1 M€ en 2026. Elle s'améliore sous l'effet de l'ensemble des leviers activés – la formation continue, les droits de scolarité qui augmentent

notamment en début de période avec les 7,5 % votés pour l'année 2023, le développement des cycles spécifiques et celui du mécénat.

Cette trajectoire redescend toutefois en 2026 car la dynamique des dépenses reste toujours à peu près similaire alors que celle des recettes commence à se réduire, pour ce qui est des droits de scolarité – notamment dans le cadre de la stabilisation globale des effectifs étudiants – et pour l'*Executive Education* puisque que l'année 2026 marquera le terme du financement SPICE-X. Quoiqu'il en soit, la trajectoire pluriannuelle s'établit à un niveau supérieur à celui présenté l'année dernière.

Pour répondre à Ramon Fernandez, Arnaud Jullian précise que le résultat de 2026 serait d'1,1 M€, ce qui n'est certes pas très élevé, mais est supérieur au niveau qui était anticipé l'an dernier pour 2026, car celui-ci était à zéro. Les leviers mobilisés et les actions engagées pourraient, le cas échéant, permettre de faire un peu mieux que ce qui est anticipé. En tout état de cause, cette projection repose sur des hypothèses, et est donc susceptible d'évolution dans tous les sens.

Laurence Bertrand Dorléac remercie le comité d'audit pour son travail et ses bonnes idées, et sait gré, à Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset d'avoir établi une synthèse de la synthèse. Elle espère que les membres du conseil d'administration y auront été aussi sensibles que le comité d'audit, parce que cela permet de mieux voir que l'action est en rapport avec les chiffres.

Elle ouvre la discussion.

Dina Waked relève que le quota zéro carbone est un objectif très admirable mais elle se demande si ce sujet sera discuté avec la faculté permanente, surtout les internationaux. En effet, cela aura des conséquences sur les professeurs et chercheurs qui ont un réseau international en dehors de l'Europe.

Carlo Barone met l'accent sur trois points positifs. Premièrement, la stabilisation des effectifs étudiants en *Bachelor* et *Master*, dans une logique de consolidation qui semble bienvenue. Deuxièmement, il ne semble pas y avoir de nouvelle augmentation des droits de scolarité dans les années à venir ; si c'est bien le cas c'est pour lui une bonne nouvelle. Troisièmement, par rapport au pluriannuel précédent, les prévisions d'augmentation du financement de l'État ont été revues à la baisse, ce qui lui semble plus réaliste.

Effectivement, lors du comité d'audit, plusieurs membres ont émis quelques réserves au sujet des prévisions d'amélioration très rapides et importantes de l'*Executive Education*, parce que dans le passé ce type d'objectifs n'ont pas toujours été atteints.

Sa principale réserve se situe du côté des dépenses. Le nouveau pluriannuel en anticipe 252 M€ à l'horizon 2026. Pour rappel, elles étaient à 190 M€ en 2020, soit une augmentation de 33 % en six ans, ce qui est une dynamique assez importante. Il y a des augmentations de dépenses positives et bienvenues – par exemple le soutien aux aides sociales aux étudiants, les investissements dans des locaux, la rénovation du 56, rue des Saints-Pères, les investissements dans le personnel administratif et dans la faculté permanente – mais ce qui le frappe, c'est qu'entre le précédent pluriannuel et celui-ci, les dépenses passent de 18 M à 27 M€ alors même que, du côté des recrutements de la faculté permanente, on a bien intégré la révision du plan de recrutements qui est passé de 80 postes à 40, soit seulement 4 ou 5 par an financés sur fonds

propres, le reste l'étant avec des financements extérieurs. La dynamique de dépenses et de masse salariale reste critique. D'où une question qui reste ouverte : si les améliorations du côté des ressources de l'*Executive education* ne se matérialisent pas aussi rapidement, quelles sont les marges de manœuvre, les mesures qui peuvent être envisagées sans affecter négativement la qualité de la recherche et de l'enseignement ?

(Départ d'Henri de Castries)

Concernant la trajectoire zéro carbone, **Mathias Vicherat** précise qu'elle sera définie d'ici à la fin de l'année. Elle a trois composantes : les déplacements, les bâtiments et le numérique.

Pour les bâtiments, les audits sont en cours, notamment au 27, rue Saint-Guillaume, ainsi que l'évaluation des travaux y afférents.

Sur les déplacements, c'est évidemment un sujet qui est étudié avec les centres parce qu'il ne s'agit pas d'escamoter la dimension internationale de Sciences Po. En revanche, l'idée est bien de sensibiliser et responsabiliser les centres en prévoyant un budget quota carbone. Les centres auront un quota carbone et pourront se déplacer jusqu'à extinction de ce quota. L'idée générale, c'est qu'aucune organisation post-Covid n'est revenue à l'état ex-ante en termes de nombre de déplacements, d'impact carbone, de voyages en avion, etc. C'est un constat qui peut être fait dans toutes les universités, mais aussi dans les entreprises et les administrations.

Quant aux droits de scolarité, l'augmentation a été évoquée lors des derniers conseils. La décision pour l'année à venir – donc pour septembre 2024 – sera prise en décembre, mais elle sera débattue avant et ce sera très concerté.

Les dépenses augmentent fortement mais les recettes également. Il n'y a pas de décrochage entre les unes et les autres.

(Départ de Véronique Morali)

Arnaud Jullian ajoute, pour compléter sur le sujet des dépenses, qu'en longue période cela semble significatif en millions d'euros, mais que sur la trajectoire présentée, entre 2023 et 2026 on en reste à +3,8 % d'augmentation par an, qui vont de pair avec l'augmentation des recettes.

Inès Fontenelle salue le relèvement progressif de la dotation annuelle versée par l'État depuis 2019. Cependant, cette dotation reste largement insuffisante. La représentation étudiante constate peu de perspectives d'augmentation de la subvention publique à l'avenir, ce qui lui semble inquiétant.

La représentation étudiante reconnaît aussi les progrès réalisés en matière d'égalité des chances et espère qu'à terme Sciences Po pourra aller au-delà des 30 % de boursiers afin de refléter véritablement la diversité sociale de l'enseignement supérieur.

Pour ce qui est des étudiants CEP, elle salue également le doublement de leur nombre dès l'année prochaine et rappelle qu'il est important de veiller à ce que les ressources et les moyens de suivi, notamment sur le plan pédagogique, accompagnent cette augmentation – comme le soulignait Philippe Martin tout à l'heure.

Elle salue aussi la hausse des bourses et des aides sociales, bien que leur montant global demeure encore nettement inférieur aux revenus générés par les frais de scolarité, qui sont de

moins en moins un levier de redistribution social. Comme elle l'indiquait précédemment, la représentation étudiante s'inquiète de la pérennité de cette augmentation, étant donné qu'une partie de ces bourses sont financées par du mécénat qui, par définition, est volatile.

Concernant les frais de scolarité, elle ne comprend pas bien si, dans la prévision pluriannuelle, est incluse ou non une prévision d'augmentation indexée, par exemple, sur l'inflation. En tout cas, il y a une augmentation de 3,2 % en moyenne. Elle espère que cela ne présage pas de nouvelles augmentations, et souhaite que la répartition en trois tiers des ressources de Sciences Po soit « sanctuarisée » et qu'aucun moins bon résultat pour un autre levier de ressources, comme l'*Executive Education*, ne viendra remettre en question cette répartition. C'est pourquoi la représentation étudiante appelle à un gel des frais de scolarité pour les années à venir, à la suite de l'augmentation de 7,5 % de cette année.

Enfin quelques phrases relevées dans le document l'inquiètent : "*l'optimisation de la gestion des formations*" avec "*la revue des maquettes d'enseignement et l'objectif d'un taux de remplissage plus efficient*". Elle rappelle que la formation ne doit pas être un levier d'économies pour l'établissement. La représentation étudiante sera donc particulièrement vigilante et attentive à cela.

(Pour le point suivant de l'ordre du jour, Mathias Vicherat n'assiste pas à la discussion)

7. Définition, sur proposition de la formation du comité d'audit et des rémunérations compétente en matière de rémunérations, des critères d'attribution de la part variable 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 2023

Laurence Bertrand Dorléac précise que le comité des rémunérations du 13 avril dernier a auditionné les membres du conseil qui en avaient fait la demande. Les échanges ont été riches et constructifs. Comme les membres du conseil ont pu le constater dans le document qui leur a été adressé avec la convocation, un item important a été ajouté – l'employabilité – mais le texte a également été amendé comme cela avait été souhaité.

Sauf si certains membres du conseil le souhaitent, elle propose un vote à main levée pour cette résolution puisqu'il s'agit d'une position de principe, c'est-à-dire de s'assurer, sur la base de critères d'évaluation, que la politique et l'action menées par l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et directeur de Sciences Po sont bien conformes à ce qui est attendu de lui pour justifier ce que l'on appelle une part variable. Il s'agit vraiment d'avoir des cibles claires et de savoir si elles ont été atteintes ou non, ce qui sera discuté au comité des rémunérations puis au conseil d'administration.

Inès Fontenelle remercie la présidente de la FNSP, d'avoir permis des moments d'échange collectif concernant cette part variable, qui va dans le sens d'un fonctionnement plus démocratique et transparent de notre institution, ce que, bien évidemment, elle défend.

Cependant, compte tenu du contexte actuel de l'établissement, marqué par une augmentation des frais de scolarité de 7,5 % qui touche sévèrement les étudiants, la représentation étudiante s'oppose à l'introduction de cette part variable. Elle pense également aux membres du personnel de l'établissement dont les primes ont été réduites, de même qu'aux enseignants vacataires dont la rémunération est gelée depuis dix ans, comme c'est le cas pour la rémunération du directeur.

Malgré les échanges qui ont eu lieu, la représentation étudiante continue de penser que les critères actuels ne permettent pas de procéder à une évaluation objective des performances du directeur. Par ailleurs, il leur semble que sa rémunération actuelle est déjà élevée et que si, dans un contexte académique, les critères d'évaluation des objectifs ne peuvent pas être les mêmes que ceux utilisés dans les entreprises – comme cela a déjà été mentionné – alors sa rémunération doit être alignée sur celle de la direction ou de la présidence d'une institution universitaire française.

Bien évidemment, cette remise en question ne concerne pas l'engagement du directeur de Sciences Po. Il s'agit de porter un regard critique quant à la justification de ce choix et de son montant, et d'évaluer dans quelle mesure il contribuerait réellement à améliorer le fonctionnement de l'institution.

Comme le temps est compté, **Régine Serra**, au nom des élus du personnel, indique qu'elle partage complètement les propos d'Inès Fontanelle.

Avant de passer au vote, **Laurence Bertrand Dorléac** indique que plusieurs membres du conseil (*absents ou en visioconférence*) ont donné des procurations : Audrey Azoulay à Laurence Parisot ; Jessica Jean à Régine Serra ; Katja Langenbacher à Dina Waked ; Horatia Muir Watt à Carlo Barone ; Ethan Werb à Inès Fontanelle ; François Delattre à Henri de Castries, qui a donné la sienne à Alexandre Mariani ; Alexandre Bompard et Didier-Roland Tabuteau à elle-même.

Projet de résolution n°2 : définition des critères d'attribution de parts variables sur objectifs aux rémunérations de l'administrateur de la Fondation des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris

➡ Le conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés, avec quatre voix contre, la résolution n°2.

11. Présentation du rapport du groupe de travail sur les discriminations, par Jeanne Lazarus, présidente du groupe de travail

Laurence Bertrand Dorléac souligne qu'à la lecture de ce remarquable rapport elle a été frappée par le fait qu'un ou une étudiante sur cinq déclare avoir fait l'objet d'une discrimination alors même que les signalements sont extrêmement rares. Elle invite Jeanne Lazarus et Fanny Adda à faire une brève présentation des travaux de ce groupe de travail.

Jeanne Lazarus se dit heureuse de revenir dans ce conseil, pour présenter ce rapport, qui est important parce qu'une institution comme Sciences Po doit se saisir pleinement d'un tel sujet.

Elle souligne que le sujet est compliqué. En effet, le nombre de critères est très élevé, les formes que peut prendre une discrimination sont elles-mêmes multiples puisque cela peut être des discriminations structurelles liées à un système informatique qui ne tiendrait pas compte de telle ou telle spécificité, ou des sujets liés à du racisme, à du sexisme. On peut aussi discriminer en

toute bonne foi, ou être raciste ou sexiste sans discriminer. C'est donc un sujet en lui-même difficile à saisir.

Le comité comptait 26 membres. Fanny Adda, qui est aux commandes du travail de Sciences Po sur les discriminations et elle-même ont rédigé le rapport.

Ce rapport comprend deux parties : un état des lieux et des recommandations.

Pour faire l'état des lieux le comité a rencontré 90 personnes de Sciences Po : des étudiants, des enseignants, tous les responsables des écoles et des campus, des personnes ici présentes, les représentants des salariés. Ils ont aussi rencontré – peut-être un peu moins qu'ils ne l'auraient voulu – des membres d'autres institutions pour leur demander comment ils faisaient face à ces questions. La conclusion est que personne n'a de solution évidente, mais que toutes et tous commencent à se préoccuper du sujet. Même si c'est un sujet dont tout le monde parle depuis longtemps, les dispositifs vraiment solides se comptent encore sur les doigts d'une main. L'aspect positif, est que tout le monde apprend ensemble et qu'il y a des échanges pour que les bonnes pratiques soient partagées et que l'on trouve comment avancer malgré la difficulté du sujet.

Le groupe a constaté que la parole a beaucoup de mal à émerger. Dans toutes les auditions avec les différents responsables d'écoles, de campus, tous ont dit peu ou prou la même chose, à savoir qu'il est extrêmement rare, voire qu'il n'est jamais arrivé qu'on leur parle d'une discrimination. Souvent, cela commençait comme cela ; et puis, au fur et à mesure de la discussion, ils disaient : « *Ah si, une fois il y a eu telle ou telle chose* ». Comme on l'a vu pour les questions de violences sexistes et sexuelles, ce sera sans doute une fois que le dispositif existera que des choses que l'on ne voyait pas jusqu'à présent émergeront.

Quand le groupe a introduit dans les enquêtes anonymes réalisées auprès des étudiants un certain nombre de questions sur les enjeux de discrimination, il est apparu que les étudiants avaient beaucoup de choses à dire, touchant les différents domaines de la discrimination : le handicap, les enjeux liés au racisme, à l'antisémitisme, au sexisme, aux LGBT phobies, à la discrimination politique, à la discrimination en raison de l'appartenance sociale. Dans le rapport, elles ont essayé de détailler ces différents sujets, sachant que chacun d'entre eux est à traiter en lui-même.

Il est apparu qu'il y a des moments particulièrement à risques. Par exemple les compétitions sportives, qui sont des circonstances où il y a des chants, des remarques, des moqueries qui ont parfois des caractères discriminatoires. Également les réseaux sociaux entre étudiants.

Du côté des enseignants et des administratifs, il y a des enjeux de carrière. Ce n'est pas quelque chose qui a pu être creusé dans le cadre de ce rapport, mais quand on parle de discrimination dans une organisation qui a des salariés, la question de s'assurer que les carrières sont équitables se pose.

Un des sujets intéressants est celui lié à l'internationalisation, qui touche à la fois les étudiants et les personnels. Le fait qu'il y ait deux langues de travail, le français et l'anglais, mais que nombreux sont ceux qui ne sont pas français de naissance peut créer des situations discriminatoires.

Concernant les recommandations, le point clé est l'engagement de l'institution. Cela a été documenté : lorsqu'une organisation montre sa volonté de lutter fermement contre les discriminations, c'est déjà en soi un moyen de prévention essentiel qui rassure les personnes qui pourraient être touchées par ces paroles ou ces actes, qui peuvent les signaler. Cela permet aussi que ces actes diminuent parce que l'institution exprime clairement qu'elle ne les tolère pas.

Ensuite, il y a quatre grands domaines.

- La prévention.
- Le traitement des problèmes.
- La gestion des crises. Comment fait-on face à des crises médiatiques liées à des questions qui ont trait à des sujets de discrimination – racisme, sexisme ? Chacun sait que, selon le sens de la polémique, on peut accuser Sciences Po de discriminer, mais, le plus souvent, c'est l'inverse, c'est-à-dire que des cours ou des conférences qui sont destinés à lutter contre un certain nombre de stéréotypes peuvent être attaqués comme étant destructeurs d'une certaine vision du monde. Il y a donc vraiment quelque chose autour de ces sujets à consolider pour savoir comment répondre de la façon la plus calme et solide possible.
- La recherche et l'enseignement. Le rapport préconise de développer la recherche et l'enseignement là-dessus, mais surtout de cartographier ce qui existe déjà et de le rendre un peu plus visible en structurant ces activités.

Enfin, le groupe propose un dispositif de traitement. La spécificité par rapport au dispositif sur les violences sexuelles et sexistes, est que la possibilité d'une médiation est introduite. Du fait de la spécificité des discriminations qui sont parfois imperceptibles, parfois accomplies sans volonté de blesser. Il faut donc aussi prendre au sérieux le fait que beaucoup de gens sont de très bonne volonté en dépit de leurs actes ou de leurs paroles blessantes. Il est évident que dans un certain nombre de cas, ce n'est pas forcément le traitement juridique qui est la solution au problème ; d'où la proposition d'avoir trois options lorsque quelqu'un vient rencontrer la référente ou faire un signalement :

- transmettre à la cellule d'enquête interne préalable (CEIP), si la référente et la personne concernée pensent que c'est la bonne solution ;
- enregistrer le signalement et s'en tenir là ; parce que parfois les personnes veulent simplement s'exprimer mais ne souhaitent pas s'engager tout de suite ;
- orienter vers un partenaire extérieur comme France Victimes ou le Défenseur des droits.

Dans tous les cas, il faut avoir l'assurance de l'accord de la personne qui vient signaler, et la possibilité, à un moment donné, de saisir la CEIP, si la personne concernée pense que, en définitive, la médiation n'a pas été satisfaisante.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Régine Serra remercie Jeanne Lazarus et Fanny Adda pour ce travail remarquable conduit avec beaucoup d'énergie et de sérieux. Le rapport est vraiment très intéressant.

Elle veut saluer l'introduction de la médiation, un dispositif trop souvent négligé. On a toujours tendance à vouloir à aller vers la judiciarisation, alors que nombre de situations peuvent se résoudre par la médiation et l'échange.

Laurence Parisot salue à son tour ce travail et ce rapport passionnant. Compte tenu de ce qu'est le monde d'aujourd'hui et de ce qui est arrivé à Sciences Po, c'est un enjeu vraiment majeur pour l'institution.

Elle s'interroge sur la nature et la forme des sanctions.

Jeanne Lazarus précise que c'est là le rôle de la CEIP qui doit faire une enquête puis transmettre ses conclusions au directeur de Sciences Po. Le directeur choisit alors de saisir – ou non - la section disciplinaire compétente. *In fine*, c'est la section disciplinaire qui statue sur les sanctions.

À propos des situations de discrimination qui peuvent se faire jour dans le cadre de stages, **Thierry Cadart** demande s'il ne faudrait pas ajouter un élément de veille statistique sur ce point. Il serait bon de savoir si, globalement, les étudiants – par exemple ceux issus de milieux modestes – trouvent vraiment des stages à la mesure de leurs besoins en termes de scolarité.

Jeanne Lazarus répond que, pour les stages, il y a deux dimensions : la démarche de recherche de stage et ce qu'il se passe pendant le stage. Le groupe de travail a plutôt orienté son attention sur ce qu'il se passe pendant le stage, parce que c'est plutôt de cela dont on leur a parlé comme étant éventuellement problématique. Mais, en effet, il y a certainement un travail d'enquête un peu générale à mener, parce qu'il est très difficile de suivre stage par stage. La remontée d'informations sur ce qu'il s'est passé au cours des stages n'est pas centralisée. Par exemple, certaines écoles ont déclaré qu'elles n'enverront plus jamais des étudiants dans certaines entreprises, mais ce n'est pas nécessairement partagé avec les autres écoles. Il y a donc peut-être une réflexion à avoir sur ce point ; c'est ce qui est préconisé dans le rapport. Ce n'est pas simple parce qu'il y a des enjeux de réputation, parce que savoir exactement ce qu'il s'est passé n'est pas évident, mais Thierry Cadart a raison, cela peut être un point de départ de regarder statistiquement qui accède à quel ou quel type de stage.

Philippe Martin félicite les rédactrices du rapport pour ce travail extrêmement utile. Il fait une demande similaire à celle qu'il avait formulée lors de la présentation du dispositif sur les violences sexuelles et sexistes : il faut informer les écoles. Il n'ignore pas que les situations sont délicates et parfois peu claires, mais il est très important d'informer les responsables pédagogiques et les écoles parce que, parfois, ils apprennent incidemment qu'il y a eu un problème sur un campus et qu'une autre école emploie le même enseignant ou compte dans ses effectifs le même étudiant ou la même étudiante. Ce partage de l'information est nécessaire. Il sait que ce ne sont pas des situations faciles à gérer, mais il appelle de ses vœux un plus large partage de l'information.

Fanny Adda précise qu'elle s'attache à travailler ce point avec la personne qui signale. Elle l'incite systématiquement à alerter l'équipe pédagogique concernée, dans le respect de la protection des données personnelles et des questions de confidentialité. Elle lui montre l'intérêt qu'il y a à informer le secteur pédagogique ou, en tout cas, une personne de l'école ou du campus, pour faciliter la continuité de son projet d'étude, son insertion, également son environnement avec les personnes qui sont mises en cause.

Pour l'heure, elle n'a jamais eu d'opposition.

À propos des sanctions, **Mathias Vicherat** précise qu'en plus de la saisine de la section disciplinaire, il est possible d'effectuer un signalement au titre de l'article 40 du code de procédure pénale, comme pour les violences sexuelles et sexistes.

Il ajoute que dans le prolongement de ce rapport, un plan d'actions, avec des priorités et un calendrier de mise en œuvre, sera présenté devant le conseil de l'Institut au mois de juin. Dès après cette date-là, le plan d'actions sera mis en œuvre.

8. Acceptation d'un don consenti à la Fondation nationale des sciences politiques

Nathalie Jacquet présente une proposition de don de la Fondation Ladreit de Lacharrière pour un montant de 3,7 M€ qui, en contrepartie, donnerait lieu à la nomination d'un espace sur le campus de Saint-Thomas.

La ventilation de cette somme serait la suivante :

- 2,6 M€ pour des travaux immobiliers sur le campus parisien : 2,4 M€ pour le 56, rue des Saints-Pères et 200 k€ pour le projet de Maison de la liberté académique, qui devrait être située rue de Verneuil ;
- 900 k€ pour le portail numérique de Sciences Po ;
- 200 k€, à la demande de Mathias Vicherat, réservés au fonds d'urgence dédié à l'égalité des chances et à l'inclusion.

La plaque de reconnaissance qui serait associée à ce don serait apposée sur un mur de la cour Gribeauval. Elle rendrait hommage à quatre personnalités de la famille qui ont enseigné à Sciences Po au fil des générations et porterait les inscriptions suivantes : cour Ladreit de Lacharrière ; Jacques Ladreit de Lacharrière (1881-1958), conseiller d'État ; René Ladreit de Lacharrière (1915-1992), professeur des universités ; Guy Ladreit de Lacharrière (1919-1987), conseiller d'État ; Marc Ladreit de Lacharrière, membre de l'Institut.

Le comité des dons a étudié cette proposition et a rendu un avis favorable à l'unanimité.

Régine Serra saisit l'occasion de ce point de l'ordre du jour pour revenir sur la Maison de la liberté académique qui, découvre-t-elle, sera rue de Verneuil. Elle aimerait avoir plus d'informations à ce propos.

Mathias Vicherat précise qu'il doit y avoir prochainement un vote au Conseil de Paris à ce propos. Le projet ne pourra aboutir que si Sciences Po obtient la mise à disposition de ce lieu. Évidemment, une présentation de cette Maison de la liberté académique sera alors faite devant les différentes instances.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°3.

Projet de résolution n°3 : acceptation d'un don consenti à la Fondation des sciences politiques

➡ Le conseil d'administration approuve à la majorité de ses membres présents ou représentés, avec deux abstentions, la résolution n°3.

9. Acceptation d'un legs consenti à la Fondation nationale des sciences politiques

Nathalie Jacquet indique que Sciences Po vient d'engager une politique de réception de legs, mais celui-ci est arrivé avant qu'une démarche plus large ne soit entamée.

Il s'agit d'un legs de 117 310 € d'un ancien élève de Sciences Po, M. Nicoullaud, par ailleurs donateur qui, dans son testament, a eu la générosité de mentionner Sciences Po à hauteur de 1/9^e de sa succession. Il s'agit de la vente d'un appartement parisien dont Sciences Po devrait donc recevoir l'équivalent de 1/9^e du produit, soit 117 310 €.

C'est ce legs qui est soumis à l'approbation des membres du conseil.

Laurence Parisot demande pourquoi Sciences Po ne recevait pas jusqu'alors de legs.

Nathalie Jacquet explique qu'en France, l'enseignement supérieur n'était pas perçu comme une cause très identifiée de legs.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°4.

Projet de résolution n°4 : acceptation d'un legs consenti à la Fondation des sciences politiques

➡ Le conseil d'administration approuve à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution n°4.

10. Désignation du Commissaire aux comptes

Caroline Jasson-Gramusset précise qu'un appel d'offres a été lancé sous forme de marché public fin février 2023 et que les réponses ont été reçues fin mars. Les dossiers des neuf candidats ont été analysés avec, en termes de critères de notation, 60 % pour le côté technique et 40 % pour l'aspect financier. Sur cette base-là, des notes ont été attribuées, trois candidats ont été sélectionnés puis auditionnés.

À l'issue de ces auditions, le choix du cabinet Mazars a été retenu. Il est donc proposé de renouveler son mandat pour six exercices à partir de l'année 2023.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution n°4.

Projet de résolution n°5 : nomination du commissaire aux comptes

➡ Le conseil d'administration désigne à l'unanimité de ses membres présents ou représentés le cabinet Mazars pour une durée de six ans (2023-2028).

12. Information sur la mise en place du dispositif lanceurs d'alertes

Léonard Gourinat rappelle le contexte de cette mise en place, qui est celui de l'application de la « loi Sapin 2 » et de ses différentes évolutions législatives – la dernière étant un décret de 2022. Il s'agit en outre de suivre les recommandations de l'Agence française anticorruption qui font que Sciences Po est tenue de mettre en place, tant au niveau de la FNSP que de l'IEP, un dispositif de prévention et de détection des faits de corruption et d'atteintes à la probité.

Les deux piliers de ce dispositif sont la prévention et la détection.

En ce qui concerne les mesures de prévention, un code de conduite anticorruption a été rédigé et adressé aux membres du conseil en vue de cette séance. Pour ce qui concerne la détection, une procédure expliquant comment recueillir les alertes et comment les traiter, a été établie.

Ce travail a été mené conjointement avec la direction des ressources humaines (DRH), et la direction financière (DF). La commission de déontologie a été saisie et a rendu un avis très précieux qui a été envoyé également aux membres du conseil.

Le code de conduite anticorruption fixe un mécanisme de prévention qui concerne principalement les infractions économiques et financières. Il s'applique essentiellement au personnel salarié de la FNSP. C'est un référentiel de principes, un cadre à respecter au regard des différents comportements qui sont à proscrire en la matière. Du point de vue de la procédure, le Comité social et économique (CSE) de la FNSP a été consulté et a adopté ce code. Il a donc été annexé au règlement intérieur qui est opposable au personnel de la FNSP. Il entrera en vigueur à compter du 1^{er} juillet prochain.

Pour ce qui a trait à la mécanique du traitement des alertes, il s'agit d'une procédure spécifique pour la FNSP, sachant qu'une procédure jumelle, pour l'IEP, a été présentée au conseil de l'Institut. Il fallait deux procédures parce qu'il y a deux personnes morales distinctes, un établissement public et une fondation de droit privé. Cette procédure a vocation à être complémentaire des autres dispositifs de signalements – par exemple, celui des violences sexistes et sexuelles (VSS) concernant les atteintes à la personne. La possibilité est ouverte de faire un signalement via une adresse mail particulière. Pour la FNSP, c'est alertes.fnspp@sciencepo.fr qui sera l'adresse de la future référente lanceur d'alerte – une juriste de la direction juridique. Elle seule aura accès à cette boîte et traitera de la recevabilité des alertes. La loi ouvre la possibilité de faire une alerte anonyme ; c'est important – ce sujet a d'ailleurs été débattu, notamment en CSE.

Léonard Gourinat présente ensuite le processus type de traitement d'une alerte.

L'alerte est faite par le lanceur d'alerte via l'adresse mail dédiée. La référente fait un accusé de réception puis examine la recevabilité du signalement. Il faut que les faits soient suffisamment substantiels pour en apprécier la matérialité et la nature. En outre, il est nécessaire que les faits en question constituent un manquement aux chartes et règlements de Sciences Po ou une infraction pénale.

Dès lors, il y a deux possibilités. L'alerte est jugée irrecevable ou recevable. À chaque fois, une information est faite en direction du lanceur d'alerte. En cas de recevabilité, l'alerte est traitée par un comité de traitement des alertes composé de membres de la direction juridique, de la direction financière et de la direction des ressources humaines. Deux places supplémentaires sont ménagées dans ce comité pour faire appel à des spécialistes, en fonction de la nature particulière de tel ou tel type d'alertes.

Le comité de traitement des alertes examine les faits et remet un rapport au directeur de Sciences Po qui, selon le schéma classique, a la possibilité de prendre des mesures disciplinaires et, le cas échéant, de saisir les autorités judiciaires, au titre de l'article 40 du code de procédure pénale. À nouveau, l'information est transmise à l'auteur de l'alerte. L'intérêt pour celui-ci, étant la protection qui s'attache au statut de lanceur d'alerte.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Régine Serra remercie Léonard Gourinat. Elle précise que la commission de déontologie s'est saisie du sujet, et elle le remercie d'avoir pris en considération leurs remarques.

De son point de vue une question demeure, celle de l'articulation entre les différents référents et formes de saisines : de la référente lanceur d'alerte, de la référente des violences sexuelles et sexistes ou de la référente discriminations. Comment tout cela va-t-il s'agencer ?

Inès Fontenelle a cru comprendre que les étudiants pourraient aussi se saisir de ce dispositif. Si tel est le cas, elle demande si une communication sera faite à ce sujet auprès de la communauté étudiantes ?

Alexandre Mariani indique qu'il y a eu plusieurs débats assez riches au sein du CSE à propos de ce dispositif, notamment sur la question de l'anonymat, mais aussi sur le fait que ce n'est pas de la délation.

Il se réjouit que ce dispositif soit mis en place, parce que c'était une demande de la CFDT.

Thierry Cadart demande s'il sera possible d'avoir un rapport d'activité annuel afin de savoir combien il y a eu de situations traitées ?

Mathias Vicherat approuve cette proposition.

Pour répondre à Régine Serra à propos de l'articulation entre les différents dispositifs, **Léonard Gourinat** souligne que la référente lanceur d'alerte pourra faire fonction d'aiguillage, sans bien sûr que son conseil au lanceur d'alerte soit qualifiable d'injonction. Évidemment, si le lanceur d'alerte choisit de maintenir ce canal, l'alerte sera traitée dans ce cadre, mais la référente pourra lui dire : « *Au regard des faits en cause, tel ou tel dispositif ou canal pourrait être plus adapté* ».

Comme il l'avait précisé lors de la dernière séance du conseil de l'Institut, ce sont les représentants étudiants en tant que membres de l'organe de direction de l'établissement public, qui pourront effectuer des alertes au titre de cette procédure spécifique. Cela concerne donc les élus étudiants au conseil de l'Institut, au conseil de la vie étudiante et de la formation et au conseil scientifique – soit au total vingt représentants,

Il confirme qu'une communication sera faite sur le dispositif – elle est en préparation – et ajoute qu'il sera bien entendu possible de faire un rapport annuel, tout en respectant la confidentialité des données.

13. Informations et questions diverses

Laurence Bertrand Dorléac demande s'il y a des questions diverses.

(Il n'y en a pas.)

Elle rappelle que les prochaines réunions du conseil auront lieu les 11 octobre et 13 décembre 2023, puis les 13 mars et 22 mai 2024, toujours à 15 heures.

Elle lève la séance en remerciant chaleureusement les membres du conseil.

La séance est levée à 18 heures 15.