

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SÉANCE DU MERCREDI 15 OCTOBRE 2025

Sommaire

1. Le mot de la Présidente.....	2
2. Le Mot du Directeur et Administrateur	3
3. Adoption du procès-verbal de la séance du 21 mai 2025	5
4. Point d'information sur la présidence de la commission de déontologie.....	5
5. Désignation d'un membre du conseil d'administration siégeant à la commission de déontologie.	6
6. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2025	8
7. Validation des libéralités acceptées par la Fondation nationale des sciences politiques.....	17
8. Point d'information sur les nouvelles orientations pédagogiques du collège universitaire	19
9. Point d'information sur le bilan de la campagne d'admissions 2025-2026	27
10. Informations et questions diverses.....	37

MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Alexandre BOMPARD, Thierry CADART, Henri de CASTRIES, Raphaël CHARPENTIER, François DELATTRE, Léon FLACHAT-BERNE, Inês FONTENELLE, Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Katja LANGENBUCHER, Alexandre MARIANI, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Sébastien PIMONT, Anne-Béatrice SCHLUMBERGER, Régine SERRA.

MEMBRES ABSENTS

Ramon FERNANDEZ, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Laurence PARISOT, Xavier RAGOT, Didier-Roland TABUTEAU.

Assistaient sans voix délibérative : Luis VASSY, Isabelle PRAT, Alicia SAOUDI.

Invités : Alban HAUTIER, secrétaire général ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ; Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière ; Anne-Solenne de ROUX, directrice de la formation initiale ; Sébastien HUA, directeur de la stratégie et du développement ; Jeanne LAZARUS, doyenne du Collège universitaire ; Marie RASSAT, directrice exécutive du Collège universitaire ; Erell RENOUARD, directrice des admissions ; Michel GARDETTE, conseiller à la présidence et à la direction générale ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes ; Patricia CABROL-LAVERGNE, assistante de direction à la présidence de la FNSP.

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

1. Le mot de la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac indique que le quorum est atteint et que certains membres, excusés, ont donné des procurations : Sandra Lagumina à Henri de Castries ; Henri Laurens et Xavier Ragot à Sébastien Pimont ; Ramon Fernandez et Laurence Parisot à elle-même.

Horatia Muir Watt qui devra partir à 16h45 donnera procuration à Charlotte Halpern. Didier-Roland Tabuteau donnera procuration, s'il doit quitter la séance avant son terme à Katja Langenbucher.

François Delattre rejoindra la séance, à laquelle il assistera par Zoom, à 16h30. En attendant, il donne procuration à Henri de Castries. Léon Flachet-Berne, qui s'absentera de 15h30 à 16h, environ, donnera alors procuration à Inês Fontenelle, si nécessaire.

Alexandre Bompard, qui est à distance, donnera procuration à Véronique Morali en cas de problème et François Delattre donnera son pouvoir à Henri de Castries en cas de difficultés techniques.

Laurence Bertrand Dorléac se réjouit d'accueillir la nouvelle présidente de l'Association des Alumni de Sciences Po, qui vient d'être élue, Anne-Béatrice Schlumberger. Elle lui adresse ses félicitations, lui souhaite la bienvenue, et ne doute pas qu'elles travailleront ensemble harmonieusement au service de Sciences Po.

Elle remercie chaleureusement Pascal Perrineau, membre de ce conseil depuis 2016, qui a présidé les Alumni pendant près de dix années. Il a accepté de dire quelques mots lors de cette passation historique avant de s'éclipser.

Pascal Perrineau déclare qu'il a été très heureux de participer à ce conseil d'administration, d'avoir testé la capacité d'institution représentative de Sciences Po à entretenir le pluralisme et les débats, parfois peut-être vigoureux (mais quand les débats ne le sont pas, il faut s'en méfier). Il a été de ceux par lesquels la vigueur a pu, de temps en temps, se manifester, et espère que cette tradition sera maintenue. Il est très heureux de passer la main à Anne-Béatrice Schlumberger, qui vient d'être élue par le conseil d'administration des Alumni ce matin. Elle dispose autour d'elle d'une équipe plurielle, solide, bien représentative de la diversité que représentent les Alumni.

En conclusion, il salue le directeur de Sciences Po, Luis Vassy, et le remercie pour le travail décisif qui a été accompli dans la dernière ligne droite – c'est-à-dire cette dernière année –, afin que les Alumni fassent vraiment partie de l'écosystème de Sciences Po. C'était un axe majeur du projet de Luis Vassy quand il a candidaté ; un élément qui avait alors beaucoup séduit Pascal Perrineau. Mais au-delà du discours, ce qui est notable, c'est qu'il est passé à l'acte, et que cela a été décisif.

Il remercie donc Luis Vassy ainsi que tous les membres de ce conseil.

(Applaudissements. Départ de Pascal Perrineau.)

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à la nouvelle présidente des Alumni de Sciences Po.

Anne-Béatrice Schlumberger la remercie et se déclare très honorée de faire partie de ce conseil. Elle est tout à fait consciente qu'une nouvelle page s'ouvre pour les Alumni. Ils auront vraiment à cœur d'être reconnus comme un partenaire loyal, à part entière, et en appui de Sciences Po.

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Luis Vassy.

2. Le Mot du Directeur et Administrateur

Luis Vassy note que cela fait maintenant un tout petit peu plus d'un an que les conseils de Sciences Po lui ont fait l'honneur de l'élire à la tête de cet établissement. Il se propose de procéder à un exercice de comparaison, afin d'examiner la situation un an plus tard.

Il y a un an, le Forum des Carrières 2024 avait été marqué par des incidents lorsque des petits groupes d'étudiants s'en étaient pris à des stands de partenaires de Sciences Po, venus proposer des emplois. Un an plus tard, le Forum des Carrières s'est admirablement bien déroulé avec des dizaines d'entreprises venues proposer des emplois et des stages aux étudiants. Plus de 1 000 étudiants y ont participé, mais, surtout, les retours qu'il a eus de la part des possibles futurs employeurs sur l'attitude des étudiants, la qualité de leurs CV, leurs présentations, ont été extrêmement positifs. Cela est aussi lié, il tient à le souligner, au travail des salariés de Sciences Po, notamment aux équipes de Sciences Po Carrières, qui préparent en amont les étudiants à ces interactions avec les employeurs. L'effet de contraste entre les deux moments est assez saisissant.

Il relève aussi que l'ambiance en Péniche, un an plus tard, est différente. Hier, des étudiants de l'UEJF et des étudiants israéliens étaient présents en Péniche pour célébrer la libération des otages retenus dans la bande de Gaza, et il les en remercie. Le fait que les choses se passent de manière aussi paisible et joyeuse, finalement, lui donne énormément d'espoir. Comme la manière dont la rentrée s'est déroulée ; le discours qu'il a pu donner aux étudiants admis en première année, la réception de ce discours, lui font penser que l'atmosphère à Sciences Po est non seulement calme, mais pleine d'enthousiasme collectif autour de ce que doit être cet établissement.

L'un des sujets de préoccupation, l'un des tests de la confiance, est évidemment la relation avec les partenaires extérieurs, notamment financiers. Là encore, comme cela apparaîtra tout à l'heure, lors du point sur les libéralités, la situation est meilleure.

Au cours de cette année, il s'est longuement consacré à essayer de récupérer des partenaires qui s'étaient éloignés. Désormais, il est dans une situation où ce sont des partenaires économiques, des entreprises, qui viennent vers lui pour se rapprocher de Sciences Po. Il prend cela comme un signal que les choses se passent mieux.

Toujours au cours de cette année, Sciences Po a pu avancer sur un certain nombre de chantiers intellectuels. Certains ont déjà été évoqués devant ce conseil, comme la création de l'École du climat. À ce propos, il indique qu'à la fin du mois d'octobre, se déroulera à Sciences Po une

« *Paris Nature and Climate Week* », qui va rassembler une soixantaine d'événements de très haut niveau. Il souligne qu'il est important que Sciences Po reste au centre du débat public.

C'est dans cet esprit, d'ailleurs, qu'a été lancé, sur le nouveau site internet de Sciences Po, une nouvelle initiative consacrée à la diffusion des savoirs produits par cette institution et des débats qui s'y déroulent. Cette plateforme s'appelle *Conférence* ; elle est ouverte à l'ensemble des communautés.

Il rappelle, que Sciences Po a récemment adopté une doctrine sur son positionnement institutionnel. Avec le soutien d'Alban Hautier et de ses équipes, ont été lancés des dialogues stratégiques et de gestion dans chacune des écoles, pour essayer de voir comment le modèle économique et intellectuel de Sciences Po se traduisait au sein de ces entités. C'est un exercice extrêmement intéressant, qui permet de fixer aussi un cap à chacune des structures ou des sous-structures internes à Sciences Po.

Deux chocs importants doivent être absorbés.

Un choc géopolitique qui touche évidemment l'organisation de l'enseignement supérieur au niveau mondial. Ce qui se passe aux États-Unis a des effets sur Sciences Po, des effets perturbateurs. Il y a aussi des opportunités importantes, déjà perceptible avec l'accroissement très impressionnant des candidatures d'étudiants étrangers, auxquelles il faudra réfléchir dans les mois qui viennent, parce que c'est sans doute une chance pour Sciences Po et pour la France. En effet, il n'y a pas trente-six institutions françaises qui sont capables d'absorber, dans de bonnes conditions, ces éventuels flux accrus.

Le deuxième choc, évidemment, est celui de l'intelligence artificielle. Cela concerne la recherche, l'enseignement, mais aussi la gestion de la structure qu'est l'université. Sciences Po a bien progressé pour cartographier l'ensemble des enjeux qu'il faudra traiter, et travaillera à la diffusion de nouveaux éléments de doctrine sur le sujet. Il rappelle que l'interdiction de l'IA à Sciences Po n'est pas du tout la norme. Elle est utilisée partout. Il faut prendre acte du fait que l'on est passé à un nouveau régime.

Luis Vassy évoque ensuite quelques chantiers lancés pour la suite : le groupe de travail sur les relations internationales, comme sous-discipline de la science politique à Sciences Po, coprésidé par Florence Parly, ancienne ministre des Armées, et Thierry Balzac, professeur des universités à Sciences Po. Il rappelle que les sujets de la conflictualité internationale étaient très présents dans le projet qu'il a défendu devant les membres de ce conseil. À la rentrée, probablement, un exercice similaire sur l'Europe sera lancé, pour voir comment Sciences Po peut asseoir encore sa place sur les sujets européens. Il est convaincu que Sciences Po sous-exploite sa proximité avec Bruxelles, notamment le fait qu'il y a des débouchés professionnels, accrus pour ses étudiants.

Il précise également que Sciences Po va travailler avec la nouvelle équipe des Alumni à la consolidation de la relation avec cette association. Il est important qu'elle puisse se construire en soutien de Sciences Po, et pas dans une logique de face-à-face, comme cela a pu exister par le passé.

Enfin, il rend hommage à Alban Hautier, qui participe pour la dernière fois à ce Conseil d'administration en tant que secrétaire général de Sciences Po. Dans quelques jours, il va rejoindre l'Institut Pasteur, dans des fonctions encore plus éminentes que celles qu'il occupe ici. Luis Vassy veut d'abord, à titre personnel, le remercier de la qualité de son accueil quand il est arrivé à Sciences Po, dans une période qui était quand même un peu particulière pour Sciences Po. Il croit pouvoir dire qu'ils ont fait du bon travail ensemble pendant un an, et qu'Alban peut partir de Sciences Po en se disant qu'il remet les clés à ceux qui restent dans de

très, très bonnes conditions. De cela, lui et tout Sciences Po, lui sont extrêmement reconnaissants.

(Applaudissements.)

Laurence Bertrand Dorléac aura l'occasion de le dire en d'autres lieux, mais elle veut dès à présent s'associer à Luis Vassy pour remercier très chaleureusement Alban Hautier, qui a été un formidable secrétaire général, brillant, rigoureux et courageux. Lui et elle ont travaillé dans un climat de pleine confiance et grande complicité. Il a formé avec Luis Vassy un couple altier. Évidemment, chacun à Sciences Po le regrettera mais comment le retenir alors qu'on lui propose une mission éminente et passionnante qui concerne aussi la recherche et les chercheurs. Elle ajoute qu'Alban Hautier a et gardera toute l'admiration et toute la reconnaissance de tous ceux qui œuvrent à Sciences Po.

Alexandre Mariani insiste sur le rôle des personnels, que ce soit sur le plan administratif ou académique à Sciences Po. La solidité de l'institution doit beaucoup à la fermeté et au dévouement des équipes qui ont tenu bon ces dernières années. Il croit opportun de le redire aujourd'hui devant les membres de ce Conseil d'administration, car il n'en va pas nécessairement de même dans toutes les institutions.

Carlo Barone tient lui aussi à remercier chaleureusement le secrétaire général, de la part de la faculté permanente, qui a grandement apprécié son sérieux et son professionnalisme. Il a vraiment fait l'unanimité, ce qui n'est pas très fréquent.

3. Adoption du procès-verbal de la séance du 21 mai 2025

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote des membres du conseil l'adoption du procès-verbal de la séance du 21 mai 2025.

➡ *Le procès-verbal du 21 mai 2025 a été adopté à l'unanimité.*

4. Point d'information sur la présidence de la Commission de déontologie

À propos de la Commission de déontologie, **Laurence Bertrand Dorléac** rappelle que les statuts de la FNSP disposent, dans leur article 28 alinéa 3, qu'*une commission commune à la Fondation et à l'Institut, placée auprès de l'administrateur et du directeur, peut être consultée sur le respect des principes déontologiques inhérents à l'exercice de toutes fonctions au sein de la Fondation et de l'Institut, notamment, et, c'est le plus important : les principes d'impartialité, de probité, de dignité, de neutralité, de laïcité et de prévention des conflits d'intérêt. La commission est composée de personnalités désignées, respectivement par le Conseil d'administration et le Conseil de l'Institut d'études politiques de Paris, d'une personnalité*

indépendante désignée conjointement par l'administrateur et par le directeur de l'Institut d'études politiques de Paris dans les conditions prises par le règlement intérieur. Cette personnalité mentionnée au précédent alinéa est nommée pour cinq ans.

Elle ajoute que le règlement intérieur de la Fondation précise, dans son article 28, que *la Commission de déontologie est présidée par la personnalité qualifiée* et cède la parole à Luis Vassy.

Luis Vassy indique que Patrick Matet, président de cette commission, lui a annoncé cet été son souhait de mettre fin à ses fonctions. Il tient à le remercier pour ce qu'il a accompli à la présidence de cette commission, avec beaucoup de talent et d'abnégation.

Il l'a interrogé sur ce que devrait être, selon lui, le profil de la personne qui sera appelée à présider cette commission.

Patrick Matet a en particulier insisté sur les compétences juridiques indispensables pour cadrer les débats.

C'est entre autres pour cette raison qu'il a désigné Frédéric Puigserver, maître des requêtes au Conseil d'État, pour occuper cette fonction. Luis Vassy rappelle que Frédéric Puigserver connaît bien Sciences Po et les statuts de 2016, qu'il a contribué à forger. Il lui semble être une personne susceptible d'apporter de la finesse dans l'analyse des questions de déontologie à Sciences Po. Il a déjà pris formellement ses fonctions le 15 septembre.

5. Désignation d'un membre du Conseil d'administration siégeant à la Commission de déontologie.

Laurence Bertrand Dorléac indique qu'Horatia Muir Watt ne souhaite plus être membre de la Commission de déontologie. Elle la remercie chaleureusement pour le travail accompli dans cette commission où elle a siégé dès sa fondation. En sa qualité de juriste, elle a contribué à forger son socle de travail.

Elle ajoute que le Conseil d'administration doit donc désigner l'un de ses membres pour siéger dans cette commission.

Elle rappelle que les « *trois personnes choisies par le conseil d'administration en son sein* » pour siéger dans cette commission sont : Horatia Muir Watt, Régine Serra et Katja Langenbacher.

Elle saisit d'ailleurs cette occasion pour les remercier chaleureusement de leur participation à cette commission.

Horatia Muir Watt confirme qu'elle souhaite mettre fin à ses fonctions dans cette commission, d'abord en raison du départ de Patrick Matet, avec qui elle a travaillé pendant quatre ans.

Elle considère en outre qu'il y a un gros travail à faire sur la clarification du rôle de cette commission et de ses pouvoirs. Sur un certain nombre de questions, il était absolument clair qu'il y avait un flou quant aux affaires dont la commission pouvait être saisie – ce qui est un problème très juridique. En outre, cette commission n'est pas dotée de pouvoir d'enquête. Il y

a donc eu de nombreuses circonstances où, alors qu'il y avait de vrais problèmes, la commission a dû renoncer à statuer, principalement pour une question de compétence.

Il juge donc qu'il y a un travail de clarification important à faire, y compris en ce qui concerne la définition des fonctions de cette commission par rapport aux autres instances qui existent.

Laurence Bertrand Dorléac demande qui se présente pour succéder Horatia Muir Watt

(Raphaël Charpentier se porte candidat)

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Raphaël Charpentier.

Raphaël Charpentier note qu'il est seul candidat ; il n'entend donc pas infliger un long discours aux membres de ce conseil. En deux mots, il souhaite saluer le travail mené par la précédente commission et, plus particulièrement par les deux membres qui la quittent, Patrick Matet et Horatia Muir Watt.

En tant qu'étudiant, que responsable associatif, qu'il était il n'y a pas encore si longtemps, comme enseignant aujourd'hui, en tant qu'ancien co-président du Conseil de la vie étudiante et de la formation (CVEF), il a pu mesurer le rôle et le poids de cette commission. Y compris dans des périodes de crises extrêmement vives, comme Sciences Po en a connues ces dernières années.

Il estime avoir encore une bonne connaissance et un vif intérêt pour la vie de Sciences Po. C'est aussi pour cela qu'il souhaiterait pouvoir intégrer cette commission afin que ses principes directeurs soient empreints d'un certain pragmatisme et d'un lien réel avec ce qu'est la réalité de l'établissement.

Au demeurant, jusqu'alors cette commission n'a pas compté parmi ses membres de représentant des chargés d'enseignement. Il serait donc honoré et heureux de pouvoir ainsi les représenter afin que les décisions prises soient acceptées et partagées par toutes et tous, par toutes les communautés de Sciences Po.

Charlotte Halpern demande si les statuts ne disposent pas que l'un des membres de cette commission, désignés par le Conseil d'administration, doit être un élu de la faculté permanente ?

Alban Hautier précise que la composition de cette commission est fixée conjointement par le règlement intérieur de la FNSP et par celui de l'IEP de Paris : ce sont trois personnes choisies par le conseil d'administration en son sein, mais il n'est pas précisé à quelle catégorie elles appartiennent.

Inês Fontenelle ajoute que les règlements intérieurs de la FNSP et de l'IEP prévoient que la Commission de déontologie établisse un rapport annuel. Le dernier rapport qui a été présenté, devant le Conseil de l'Institut (CI) datait de mars 2023 et portait sur l'année 2022. Aucun rapport n'a été communiqué depuis, ce qui suscite un peu sa préoccupation, d'autant que, comme cela a été dit, il y a un ensemble de questions qui se posent à propos de cette commission, notamment de ses prérogatives. Elle souhaiterait donc savoir quand seront présentés les rapports relatifs aux années 2023, 2024 et 2025 ?

Alban Hautier répond que le dernier rapport a été produit comme prévu par la précédente commission, présidée par Patrick Matet et qu'il serait donc possible de le présenter sous réserve de l'accord de la présidente de la FNSP. La documentation prévue par le règlement intérieur existe.

Il ajoute que l'article 31 du règlement intérieur de la FNSP dispose que : « La commission de déontologie établit un rapport annuel ». Il n'est pas précisé qu'il doit nécessairement être présenté devant le CA ou le CI. Les statuts ont donc été pleinement respectés. La commission et son président ont établi un rapport. Il a été communiqué au directeur de Sciences Po. La question de sa présentation dans les instances dépend de ceux qui ont la maîtrise de l'ordre du jour de ces conseils, mais il n'y a pas eu de dérogation aux termes des statuts.

Inès Fontenelle remercie Alban Hautier et demande s'il serait donc possible de proposer au nouveau président de la commission de déontologie de faire une présentation de ce rapport ? Comme cela avait été fait par le passé. Elle ajoute que cette présentation était très instructive.

Laurence Bertrand Dorléac répond par l'affirmative et soumet au vote la candidature de Raphaël Charpentier.

➡ *Le conseil d'administration de la FNSP décide de désigner, en tant que membre de la Commission de déontologie, en remplacement d'Horatia Muir Watt, démissionnaire, Raphaël Charpentier, à compter du 15 octobre 2025 à l'unanimité moins trois voix contre et quatre abstentions.*

6. Point d'information sur les perspectives d'exécution du Budget 2025

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Alban Hautier, secrétaire général de Sciences Po et à Caroline Jasson-Gramusset, directrice financière, en les remerciant pour leur travail.

Alban Hautier rappelle qu'il ne s'agit pas d'une délibération sur un budget révisé ou d'une modification des autorisations de dépenses. C'est une présentation de la meilleure vision de ce que va être l'atterrissage de la fin d'année en matière de recettes et de dépenses. Cette vision est aujourd'hui un petit peu plus favorable en termes de résultat qu'elle ne l'était pour le budget initial.

Les ressources sont en hausse de 2 % par rapport au budget, les dépenses de 1,9 %. En conséquence, le résultat prévisionnel s'établirait à 4,5 millions d'euros, donc à un niveau supérieur d'environ 200 000 euros au budget 2025. Pour mémoire, en 2024, le résultat était de 5,7 millions. Il répète que la cible pour Sciences Po – qui est en comptabilité générale, donc pas en comptabilité de caisse ou en comptabilité « cash » – n'est pas d'avoir un résultat à l'équilibre. Il s'agit de pouvoir dégager un flux de trésorerie positif pour rembourser les emprunts et financer l'investissement. Il signale plus particulièrement une opération de remboursement anticipé, effectuée exceptionnellement cette année, de deux emprunts. Pour l'un d'entre eux, aucune indemnité de remboursement anticipé n'était prévue, et le taux était de 3,78 %. Pour l'autre, il y avait une indemnité de remboursement anticipé de 0,7 million d'euros, mais elle

permettait une économie d'intérêt sur toute la durée d'amortissement très significative. Il y a donc une sortie de cash de 9,4 millions d'euros à ce titre, mais cela permet de diminuer les charges financières – dans le contexte de taux actuel, très favorable, puis à terme – qui sait ? – de reconstituer un peu une capacité d'emprunt. Si bien qu'avec cette opération, le niveau de dette estimé en fin d'année serait d'un peu moins de 153 millions d'euros.

Voilà pour la vision « trésorerie ». Pour ce qui a trait au « compte de résultat », on passe du résultat prévisionnel du budget de 4,3 millions à 4,5 millions.

Le premier élément significatif est du côté de la baisse – déjà annoncée – de la subvention de l'État à hauteur de 2,3 millions d'euros. Comme cela est détaillé dans le rapport de gestion, l'État considère que Sciences Po, avec l'opération Saint-Thomas, a fait des économies de loyers. En conséquence, à ses yeux, une fraction de son soutien en termes de fonctionnement ne se justifie plus. Sciences Po en a débattu avec le ministère, puisque le bien-fondé de cette analyse n'est pas partagé, d'abord parce que cet argent n'était pas fléché sur les loyers. Quand bien même il l'aurait été, la légitimité de cette baisse est contestable, sachant que l'opération Saint-Thomas n'a pas été financée en tant que telle par l'État, et que l'économie de loyer était prévue dès le début de l'opération. Sciences Po se retrouve donc pénalisée par l'État pour une opération que ce dernier n'a pas financièrement soutenue.

S'agissant des partenariats, ils sont en légère baisse, sur fonds libres, de 0,5 million d'euros, avec quelques mauvaises nouvelles sur le mécénat d'entreprise et les financements locaux aussi, même s'ils sont couverts par des conventions pluriannuelles nouées avec les collectivités locales. La situation se tend, notamment du côté des départements. En revanche, pour ce qui concerne les financements nationaux et les recettes liées à l'apprentissage, il y a un dynamisme qui vient compenser ces baisses. S'agissant des recettes de la formation initiale, elles sont en légère hausse, c'est un effet du nombre de candidats auquel s'ajoute un très léger effet sur le droit moyen.

Pour la formation continue, le plan d'affaires qui a été présenté aux membres de ce conseil se déroule pour l'instant comme prévu. La cible de chiffre d'affaires devrait donc être atteinte. La marge brute – 4,1 millions d'euros – aussi. L'ordre de grandeur est de 30 % ; c'est une amélioration de 0,6 million d'euros par rapport à l'année dernière.

Alban Hautier propose de passer assez vite sur les produits divers exceptionnels. Pour peut-être la dernière année encore, les produits financiers sont encore importants. Il dit à nouveau que Sciences Po a thésaurisé dans la perspective des travaux du 56, rue des Saints-Pères, qui est un chantier très important. L'opération complète coûte environ 25 millions d'euros. Ces fonds qu'il va falloir décaisser, figurent dans la trésorerie, dans un contexte de taux encore favorable. Sciences Po encaisse des produits financiers, mais c'est de nature tout à fait temporaire.

Du côté des dépenses, elles sont en légère baisse, avec, là encore, des mouvements contrastés. Il y a un petit peu plus de dépenses de personnel que prévues dans le budget, à hauteur de 1,3 million. Le principal facteur explicatif n'est pas une dérive des rémunérations individuelles ou des emplois, c'est un effet du taux de charges – de cotisations sociales patronales – qui n'ont pu être estimées plus justement au moment du budget initial. Lorsque le budget a été construit, autour du mois de novembre de l'année N-1, les équipes de la DRH s'étaient fixés sur la meilleure prévision qu'ils avaient à cette date, c'est-à-dire celle du budget révisé de la même année (un peu plus de 49 %). Dans les comptes présentés au mois de mai, le taux de charges patronales était plus élevé, autour de 50,6%. L'intégration de cet élément d'information explique l'essentiel de cet écart entre le budget initial et le budget révisé. Alban Hautier précise qu'il dit cela avec prudence, car, comme il l'a déjà précisé aux membres de ce conseil, les instruments dont dispose Sciences Po en termes de pilotage de la masse salariale ne lui

permettent pas d'assurer que ce chiffre n'évoluera pas d'ici à ce que les comptes de l'atterrissage soient définitif.

Il y a de légères baisses :

- Les coûts d'enseignement, notamment liés à la procédure d'admission en Bachelor et au fait qu'il n'y a plus qu'un seul examinateur par dossier.
- Les bourses par rapport au budget initial. Baisse peu significative (mais hausse d'un peu moins d'un million d'euros par rapport à 2024).
- Les coûts de locaux. Sans entrer dans le détail, il rappelle que la crise avec Atalian, le prestataire de propreté de Sciences Po, va coûter 200 000 euros de plus que prévu pour 2025.

Il y a de bonnes nouvelles concernant les prix de l'énergie.

En outre, l'apaisement sur le campus, évoqué par Luis Vassy, va aussi permettre de faire baisser très significativement les coûts de gardiennage ; de l'ordre de 700 000 euros. C'est un élément positif.

Les dépenses d'amortissements dépendent du rythme des investissements, c'est peu significatif. Enfin, concernant les charges diverses et financières, il mentionne à nouveau le 0,7 million d'indemnités de remboursement anticipé de l'un des deux prêts.

Luis Vassy met l'accent sur deux points.

D'abord la baisse de la subvention pour charge de service public, qui, sur le plan des principes, comme l'a dit Alban Hautier pénalise un établissement d'enseignement supérieur et de recherche qui a eu le tort d'être un « bon père de famille » en acquérant un bien immobilier plutôt que de continuer à louer. C'est intéressant à noter du point de vue des incitations faites aux opérateurs. Néanmoins, c'est la situation dans laquelle Sciences Po se trouve. La conséquence pratique est qu'a priori, pour la première fois, dans le budget définitif de Sciences Po, la part de la subvention de charge pour service public sera inférieure à 30 %. Il souligne qu'on franchit là un seuil significatif, au moins sur le plan symbolique. Il espère cependant que le budget de Sciences Po va continuer à croître et que la subvention publique cessera de baisser, si elle n'est pas amenée à augmenter. Quoi qu'il en soit, ce ratio va continuer à se dégrader, à baisser en tout cas.

C'est pourquoi il se félicite de l'opération réalisée cet été par Sciences Po de remboursement anticipé d'emprunts qui permet de rationaliser les prêts. Dans la situation de finances publiques où chacun s'intéresse, parfois de manière un peu maladroite d'ailleurs, à ces questions, autant employer la trésorerie au désendettement. S'agissant en l'espèce de prêts qui avaient des taux particulièrement élevés, cela améliore nettement le bilan financier de Sciences Po

Henri de Castries relève qu'Alban Hautier a évoqué de mauvaises surprises sur le mécénat d'entreprise. S'il semble qu'elles seraient limitées en montant, il souhaiterait cependant en savoir un peu plus.

Alban Hautier précise que parmi les mauvaises surprises, la principale est la baisse de la dotation, ainsi que celle, limitée, du mécénat d'entreprise, 0,6 million au total.

Caroline Jasson-Gramusset ajoute que sur le 0,6 million de baisse, 0,1 million est lié au gala. Il y a également un recul de 0,1 million pour la levée de fonds des chaires. Concernant les CEP, il y a une baisse de 0,1 million de financement des partenaires.

Henri de Castries reconnaît qu'au regard du budget total ce sont des sommes assez marginales, mais est-ce que cela reflète une tension, une hésitation, un désengagement ou sont-ce des accidents ponctuels ?

Alexandre Bompard demande comment cela s'articule avec les propos du directeur de Sciences Po à propos du retour d'intérêt manifesté par les entreprises. Est-ce que cela signifie que c'est un effet de creux que Sciences Po a eu, qui est désormais totalement comblé, ou est-ce qu'on a encore des préoccupations sur les conséquences pour l'établissement des années plus difficiles en images, comme en 2023-2024 ? Comment voit-on cela en séquence ?

François Delattre, dans le prolongement des questions posées par Henri de Castries et Alexandre Bompard, s'interroge sur deux points. D'abord le mécénat d'entreprise. A-t-on, dans le proche avenir, des perspectives intéressantes ? D'autre part, Sciences Po a-t-elle des projets particuliers dans la tech ? Y a-t-il des partenariats en cours ou en voie de développement avec Mistral ou certaines entreprises de la tech qui pourraient être intéressées par plusieurs des projets de Sciences Po. Son autre interrogation concerne les ressources publiques : est-ce qu'il y a une forme de raisonnement, de stratégie de la part de Sciences Po vis-à-vis de ce qui ressemble quand même à une forme de désengagement de l'État ? Comment s'assurer que la « masse publique », s'il peut l'appeler ainsi – État, collectivités territoriales et Europe – reste cahin-caha constante au cours des années ? Est-ce que Sciences Po a une stratégie sur ce terrain-là ?

Luis Vassy rappelle qu'on raisonne aujourd'hui par rapport au budget initial, non par rapport au budget 2024, notamment quand on relève des hausses et des baisses. Pour le gala, par exemple, le montant est nécessairement en hausse par rapport à l'année dernière, puisqu'il n'y avait pas eu de gala l'an dernier, mais il est moins positif qu'espéré lors de la construction du budget.

En réponse à la question d'Alexandre Bompard, il estime que l'effet des améliorations qu'il décrivait précédemment ne sera réellement perceptible que l'année prochaine. Une large partie du rétablissement de la situation se mesurera en fin d'année. Notamment parce qu'il y a des campagnes de levées de fonds qui sont concentrées sur la fin de l'année. Ainsi, Sciences Po va s'adresser dans les jours qui viennent aux petits donateurs. Ce sera-là un bon test de l'état d'esprit général à l'égard de Sciences Po. Il cite une donnée qui l'avait particulièrement frappé en 2024, la baisse de 64 % du nombre de petits donateurs à Sciences Po.

Concernant la question des relations avec les entreprises de technologie, il rappelle qu'un partenariat très significatif a été conclu avec OpenAI. Les versements ont déjà commencé, à hauteur d'un million de dollars pour financer les recherches sur « IA et démocratie ». Sciences Po est en contact avec d'autres entreprises du secteur ; il a eu une conversation encourageante avec Arthur Mensch (directeur général de Mistral AI) qui se prolonge au niveau des équipes. Il espère avoir prochainement l'occasion d'annoncer de nouveaux partenariats dans ce domaine.

Alban Hautier prolonge le propos de Luis Vassy en précisant que les chiffres de baisse sont en fonds libres. Le partenariat, très conséquent avec OpenAI, relève quant à lui des fonds affectés. Sciences Po est bien à moins 0,6 million en fonds libres par rapport au budget. Si l'on ajoute les fonds affectés aux fonds libres, le budget révisé de Sciences Po est à plus 1,3 million d'euros.

Léon Flachet-Berne partage l'inquiétude exprimé ici concernant la baisse de la subvention publique. Une baisse qui jusqu'à maintenant était plutôt en proportion, semble être hélas à présent en valeur. Évidemment, ce qui le préoccupe particulièrement, ce sont les répercussions que cela pourrait avoir sur les frais de scolarité, parce qu'il tient à rappeler, comme toujours, que les frais de scolarité sont particulièrement élevés à Sciences Po. En pourcentage, principalement pour la classe moyenne, cela peut atteindre jusqu'à 5 % du revenu brut des foyers. Donc c'est une inquiétude qu'il exprime en particulier dans ce contexte de diminution assez significative de la dotation d'État.

Audrey Azoulay revient sur une question qui n'est pas forcément liée à cette exécution budgétaire. Comme il a été fait allusion au remboursement d'un emprunt anticipé, d'une opération immobilière à venir et d'une dette qui serait en fin d'année autour de 150 millions, elle souhaiterait qu'on lui rappelle quels sont les grands équilibres et les grands objectifs à respecter pour être capable de faire face à ces emprunts passés et, peut-être, à venir. Est-ce que les opérations à venir seront uniquement financées par trésorerie ou aura-t-on de nouveau recourt à l'emprunt ?

Inès Fontenelle pose les questions suivantes. La note indique – elle la cite – « la hausse de 0,3 million en fonds libres résulte de la contribution de vie étudiante et de campus, la CVEC, à hauteur de plus 0,2 million ». Elle aimerait savoir pourquoi la Contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) est présentée comme un financement sur projets nationaux. En tant que représentante des syndicats étudiants, elle considère qu'il s'agit plutôt d'une taxe étudiante qui pourrait être incluse – mais c'est une question plutôt philosophique – dans les frais d'inscription. Par ailleurs, concernant ces fonds, comment sont-ils utilisés concrètement à Sciences Po ? En effet, le Code de l'Éducation prévoit que les établissements doivent rendre compte de l'utilisation de ces fonds aux élus, notamment aux élus étudiants, et programmer leur utilisation avec eux. C'est ce qui se passe dans les universités où il y a des commissions dédiées uniquement à la répartition de la CVEC. Les élus qui siègent à la Commission de la vie étudiante (CVE), rattachée au CVEF, qui distribue les fonds pour les associations de Sciences Po, leur ont indiqué que les fonds répartis ne sont pas directement ceux de la CVEC. Ils ne savent pas comment ces deniers sont utilisés.

Par ailleurs, la note mentionne une hausse du droit moyen en Bachelor. Pourrait-on préciser quel est désormais ce montant ?

Entre le budget 2024 et celui de 2025, les dépenses de mission sont passées, sauf erreur de sa part, de 4,9 millions d'euros à 6,1 millions d'euros. Comment expliquent-ils une telle hausse, qui semble particulièrement importante ? Enfin, la note mentionne une diminution de moins 0,4 million sur fonds libres pour les bourses sur critères sociaux, avec une sous-consommation de moins 0,2 million de l'enveloppe de bourse pour le certificat « jeune réfugié » du fait de la baisse du nombre d'étudiants en première année, alors que ce certificat est un si bel objet et que les crises humanitaires sont multiples dans le monde. Elle pense ici évidemment aux génocides en cours au Congo et à Gaza ou bien encore à la guerre en Ukraine. Comment expliquer cette

baisse ? N'aurait-il pas été possible d'utiliser ces montants non consommés pour soutenir, notamment, les étudiants de Gaza dont on connaît le besoin ?

Et dernière petite question...

Laurence Bertrand Dorléac indique que cela fait beaucoup de questions si l'on se met à la place des personnes qui vont répondre. Peut-être Inès Fontenelle pourrait-elle réserver cette interrogation pour la suite.

Luis Vassy se propose de répondre à la question des frais de scolarité, qui est évidemment une question importante. Comme on le sait, il a pris l'engagement, au moment de son élection, de geler les frais l'an dernier. Cela a été fait. En outre, de manière générale, il s'est engagé à ne pas utiliser l'accroissement des frais de scolarité comme un levier, de ne pas abuser de la facilité consistant à faire absorber l'ensemble des grilles du modèle économique de Sciences Po par les frais de scolarité. Il reste extrêmement attaché à cette politique et entend la respecter. En fin d'année le budget, sur lequel la direction est en train de travailler, sera présenté. Il va de soi que, si l'État se désengage massivement, cela posera les choses sous un nouveau jour, mais, dans les circonstances actuelles, il s'en tient à ce qu'il a annoncé.

Il précise quand même que seulement 6 % des étudiants français paient le taux maximal à Sciences Po. On mentionne souvent le montant de 14 000 € en Bachelor et de 20 000 en Master par année, alors que seuls 6 % des étudiants français paient ce taux maximal. Il y a entre 25 et 30 %, selon les années, des étudiants qui ne paient pas de frais de scolarité, et reçoivent même de l'argent de Sciences Po, via le complément aux bourses-CROUS.

Il ne se voit pas faire peser sur 6 % des étudiants français le financement de l'ensemble des comptes. Cela ne lui semble pas soutenable à long terme, y compris parce que ces étudiants pourraient être amenés à faire le choix de partir étudier ailleurs qu'en France si Sciences Po devenait trop coûteux pour eux. Il est déterminé à ne pas faire des frais de scolarité une variable d'ajustement. Cela dit, les chiffres présentés par Alban Hautier et Caroline Jasson-Gramusset montrent aussi qu'il y a des enjeux, en dépenses comme en recettes, sur lesquels il conviendra de se pencher. Il proposera au Conseil d'administration de la FNSP de le faire dans les mois qui viennent.

Enfin, ce n'est pas un secret, il a aussi engagé une réflexion, à l'aune de ce qui se passe à l'échelle internationale, sur ce qui peut être fait via un accroissement du nombre d'étudiants à Sciences Po, notamment internationaux. Si l'on continue d'observer un nombre de candidatures vraiment croissant, ce qui est le cas aujourd'hui, cette question se posera, notamment de manière à stabiliser le modèle de Sciences Po.

Alban Hautier ajoute quelques compléments aux réponses de Luis Vassy. D'abord à propos de l'opération du 56, rue des Saints-Pères. C'est une opération sur laquelle il n'est pas prévu d'emprunt. Il y a deux éléments dans cette opération : d'abord un coût d'investissement et de travaux, financé à la fois sur fonds propres et sur un financement régional – des contrats de plan État-région. Une partie de ce financement est sécurisée, l'autre doit l'être prochainement. Des crédits de mise en sécurité de l'État financent une partie de cette opération, le reste sera pris sur la trésorerie propre. Voilà pour l'investissement.

Mais une partie de cette opération repose aussi sur les opérations de relogement : Sciences Po perd pendant la durée des travaux, outre une soixantaine de postes de travail, un quart de son

parc de salles de cours sur le campus de Paris. Il sera reconstitué en prenant des locations ailleurs dans le quartier, avec la contrainte que cela soit à quinze minutes à pied du campus. Ce coût a été provisionné dans les comptes 2023 et 2024 qui ont été adoptés. La provision, à ce titre, pour les opérations de relogement du 56, rue des Saints-Pères est de 7,8 millions d'euros. À ajuster en fonction du cumul de chacune de ces locations, mais ce coût est bien provisionné. Il est donc bien indépendant de la question du remboursement des emprunts, qui était une opportunité liée au contexte de taux actuel.

À la question Audrey Azoulay sur la charge de la dette. Le remboursement des intérêts et le remboursement du capital est de l'ordre de 11 millions d'euros par an. Les emprunts sont amortis à hauteur de 6,7 millions, auquel s'ajoute environ 4,3 millions de charges d'intérêt. A très grosse maille, il faut une capacité d'autofinancement de l'ordre de 15 millions d'euros, qui est le montant qui permet d'assurer la charge de la dette et de financer les investissements. Ces investissements ne sont pas constants dans le temps : ils sont de l'ordre de cinq à sept millions d'euros par an.

S'agissant des droits de scolarité en Bachelor, le droit moyen s'établissait sur l'année 2023/2024 à 5 330 euros en Bachelor. C'était 5 750 euros l'année universitaire 2024/2025. Il précise que l'année universitaire 2024/2025, celle qui compte pour moitié dans le budget présenté aujourd'hui, était encore une année avec une hausse des droits de scolarité. Le gel voté lors du Conseil d'administration de décembre dernier concernait l'année universitaire 2025/2026, qui ne vaut que pour moitié sur le budget de 2025.

Concernant la CVEC, c'est une taxe qui est établie au niveau législatif. Le ministère est prescripteur sur ce qui peut en être fait réglementairement. Ce n'est donc pas complètement fongible au sein du budget. Sciences Po, comme tous les établissements concernés, est tenue vis-à-vis du ministère de l'informer de l'emploi qui est fait de la CVEC. En l'occurrence, elle sert par exemple à financer l'accroissement du centre de santé. Il y a apparemment un besoin d'informations supplémentaires vis-à-vis des élus de la commission de la vie étudiante. Il fera passer le message aux équipes de la direction de l'accueil et de l'accompagnement (DAA) dans ce sens.

Alicia Saoudi pose une question sur l'évolution des charges parmi les facteurs d'évolution de la masse salariale. Il y a notamment un sujet d'appréciation du taux de cotisations à prendre en compte pour l'élaboration du budget, mais il y a également, comme cela est mentionné dans la note, une évolution des revalorisations des personnels académiques et administratifs. Pourrait-elle en savoir un peu plus, avoir un peu plus de détails et surtout savoir pourquoi cela n'a pas été intégré dans le budget initial 2025 ?

Alban Hautier répond que le principal effet est sur le taux de cotisation patronale, sur lequel Sciences Po n'a pas tous les éléments d'information. Sciences Po s'attachera à communiquer une information plus complète à ce sujet. Concernant les revalorisations prévues : ce sont celles figurant dans les accords d'entreprise, dans la convention collective. C'est-à-dire la revalorisation à l'ancienneté, à hauteur de 1,5 %. La négociation annuelle obligatoire de cette année a conduit à ce que, sur la revalorisation dite au mérite, qui est une revalorisation individuelle, soit baissée de 1 % à 0,5 %. Il y a trois ans encore ce pourcentage était de 1,5 %. L'effet de l'augmentation de la masse salariale est également lié à ces conséquences de l'accord d'entreprise.

Véronique Morali indique que lors du Comité d'audit une discussion a eu lieu, à la fois à propos de l'absence d'anticipation sur les taux de charge et, plus généralement, de la politique « personnel » et « masse salariale ». Elle rappelle qu'en décembre qu'il y aura une présentation pluriannuelle.

Luis Vassy ne doute pas que les membres de ce conseil sont conscients qu'il y a un enjeu à Sciences Po autour de la masse salariale. Il n'en a pas fait mystère devant le Comité social et économique (CSE), dont le secrétaire siège dans cette instance. C'est une discussion déjà entamée qui occupe intensément les équipes de la direction des ressources humaines (DRH). Il a découvert tardivement et avec déplaisir le sujet du mauvais calage du taux de cotisation. Ses équipes et lui-même vont s'attacher à essayer de comprendre, déjà techniquement, pourquoi il en a été ainsi. Il rappelle que ce calcul était basé sur les chiffres constatés les années passées. Le taux de charge a donc augmenté : ce sont sans doute des effets de seuil sur les salaires, une dérive un peu automatique de 1,5 à 2 % en plus par an. Il est à supposer que Sciences Po a franchi un certain nombre de seuils qui ont fait augmenter le taux moyen de cotisation patronale. Cela dit, il est en effet, désagréable de découvrir cette dérive lors de l'exécution. Voilà pourquoi il va s'attacher à ce que cela n'arrive plus.

En tout cas, de manière générale, le sujet « masse salariale » est bien connu. Cela fait partie des sujets en dépenses à observer de près.

À la question sur les missions et les colloques, **Alban Hautier** souligne que ce sont pour l'essentiel des frais liés à l'activité scientifique. Ce sont donc pour la plupart des dépenses en fonds affectés financées par des contrats de recherche. Sur la partie fonds libres, le montant est dans l'ordre de grandeur de ce qui se faisait les années précédentes. Il n'y a donc pas de dérive sur les frais dits « de mission » qui, en outre, sont une composante non négligeable de l'activité de la recherche.

Charlotte Halpern souhaiterait revenir sur les locations et sur les sujets immobiliers au sens large. La question du 28, rue des Saints-Pères se présente. Peut-être sera-t-elle abordée en décembre, lorsqu'il sera question du pluriannuel pour les années à venir, et en particulier de la manière dont s'envisage la fin du contrat de location de ce bâtiment, dont l'échéance est, si elle a bien compris, en 2028. Plusieurs questions se posent aujourd'hui afin de savoir comment cette échéance se prépare et quelles seront les implications financières. Est-ce que ces questions immobilières feront bien partie des sujets abordés dans le cadre du pluriannuel en décembre ? Elle note qu'un point un peu plus global n'a pas été fait depuis bien longtemps sur des questions immobilières dans ce conseil. Peut-être serait-ce le bon moment.

Isabelle Prat a relevé qu'à propos du financement des travaux du 56, rue des Saints-Pères le secrétaire général de Sciences Po a évoqué le contrat d'étape pluriannuel CPER État-Région. Elle n'a pas en mémoire que Sciences Po ait été inscrite dans les CPER 2021-2027. Sont-ce plutôt des financements issus de la Région que des financements CPER auxquels il a été fait référence ?

Alban Hautier répond par l'affirmative. Le ministère considère que Sciences Po n'est pas éligible au financement de l'État sur le CPER, au motif que la FNSP est une entité de droit

privé. L'investissement immobilier n'est donc pas financé par l'État à ce titre. Les financements CPER sont seulement sur le volet régional des CPER. La Région, elle, finance sa partie du CPER.

À propos de la CVEC, **Isabelle Prat** confirme que c'est une taxe affectée non fongible avec les autres types de ressources. Le rectorat est chargé du suivi et de l'affectation de la CVEC et de ses reliquats. À ce titre, elle serait fort intéressée – peut-être à l'occasion d'une séance de conseil, si cela n'est pas présenté dans les autres instances - de connaître la ventilation de la CVEC et son utilisation à Sciences Po.

Luis Vassy regrette que l'État ne soit pas vraiment un soutien à Sciences Po malgré les pétitions de principe sur son attractivité à l'international, notamment à l'occasion de la situation aux États-Unis. Cela lui donne l'occasion de rappeler que, d'après les calculs qu'ils ont fait avec l'ambassade de France à Washington, 15 à 20 % de l'ensemble des étudiants américains en France sont à Sciences Po.

On peut donc essayer de développer toutes sortes de politiques sur l'attractivité internationale, mais ce sera difficile en fragilisant le principal établissement capable d'absorber ces flux étudiants. Il en va de même chose en matière de recherche : Sciences Po s'apprête à lancer de très beaux recrutements à Princeton, à Harvard, à Columbia, à l'Université de Chicago.

Il y a des sujets dont certains parlent et puis ceux qui sont traités concrètement par d'autres. Il ne peut que prendre note de la baisse de la subvention pour charge de service public et l'absence de soutien, en effet, sur le 56, rue des Saints-Pères.

En réponse à la demande de Charlotte Halpern, il rappelle que le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de Sciences Po a été présenté aux membres du Conseil d'administration en mai dernier. Mais, bien évidemment, ce point peut être à nouveau abordé.

Concernant le 28, rue des Saints-Pères, **Alban Hautier** précise, comme l'a noté Charlotte Halpern, qu'on sort là un peu du cadre du budget révisé.

Il cite à nouveau les informations qu'ils avaient données lors de la présentation du SPSI, adopté en mai dernier par ce Conseil. Le bail emphytéotique du 28, rue des Saints-Pères – ancien lieu de résidence de l'École nationale des ponts et chaussées – arrive à échéance en mars 2029. Il rappelle que ce bâtiment appartenait à l'État, et qu'il a été mis en vente en 2008. Sciences Po n'avait alors pu faire une offre permettant de s'en porter acquéreur. Ces bâtiments ont donc été vendus à un investisseur privé auquel Sciences Po paie quatre millions d'euros de loyers pendant une vingtaine d'années.

Comment se préparer à cette échéance ? D'abord en faisant des études programmatiques avec les occupants de ce bâtiment.

Ceux-ci – principalement l'*Executive Education*, deux centres de recherche (le département d'économie et le Centre de recherches internationales-CERI) et la direction des systèmes d'information (DSI) – sont de natures très différentes et n'ont pas les mêmes besoins. Les équipes de Sciences Po en sont encore au stade des études programmatiques et du recensement des besoins. Toutes les pistes pour l'avenir sont explorées mais il est encore trop tôt pour en parler. Cela peut être une prolongation du bail, option qui présente bien des difficultés. Cela peut être de reconstituer ces surfaces, aujourd'hui louées, dans une nouvelle location d'un seul bloc. Ce aussi serait probablement difficile.

Néanmoins, mars 2029 est encore une perspective un peu lointaine. Ces perspectives ne seront donc que partiellement traduites dans le pluriannuel.

Isabelle Prat veut s'assurer qu'elle a bien compris : le 28, rue des Saints-Pères n'est plus une propriété de l'État. Il a été vendu, n'est-ce pas ?

Alban Hautier répond par l'affirmative et ajoute que le propriétaire actuel est Gecina.

Isabelle Prat demande quelle était la date de cette vente.

Alban Hautier indique que c'était à la fin de l'année 2008. Le bail, de vingt ans, a été conclu avec Sciences Po au tout début de l'année 2009. Cela mène donc bien à mars 2029.

Alexandre Mariani réagit à la question des dépenses liées à la masse salariale. Même s'il est navré d'apprendre qu'il y a eu des écarts imprévus, il ne fait pas de commentaire sur les charges patronales – ce n'est pas son domaine de compétence. En revanche, il souhaite partager son ressenti à propos de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Il suppose que chacun sait qu'il y a un accord d'entreprise. Chaque année, la direction et les organisations syndicales se réunissent pour une négociation comme prévu par le droit du travail. Il souligne que la question de la masse salariale est prise très au sérieux par tout le monde au sein de cette institution.

D'ailleurs la CFDT a été une force de proposition sur plusieurs sujets. Comme indiqué par le secrétaire général, les augmentations sont passées de 1,5 % à 1 % l'année dernière et ensuite de 1 % à 0,5 %. Cette année, cela s'est soldé par une décision unilatérale de l'employeur, qui n'a pas été ratifiée par les organisations syndicales, précisément pour cette raison. Les membres de ce conseil doivent être bien conscients du fait que de gros efforts sont déjà consentis par les personnels de Sciences Po et ce depuis plusieurs années. Il faut intégrer qu'à un moment donné, dans le fonctionnement d'une institution, il y a aussi un bon équilibre à trouver entre la nécessité et l'opportunité concernant les efforts que l'on peut demander, y compris au personnel.

7. Validation des libéralités acceptées par la Fondation nationale des sciences politiques

Laurence Bertrand Dorléac salue le nouveau directeur de la stratégie et du développement qui présente ce point concernant les libéralités et le remercie pour la réussite du dernier gala de Sciences Po, qu'il a orchestré en juillet dernier. Luis Vassy et lui ont refondé la confiance avec les partenaires de Sciences Po et les entreprises. C'était un gala très réussi.

Sébastien Hua remercie la présidente de la Fondation et précise qu'il va donner aux membres du Conseil d'administration de la FNSP des informations sur les libéralités.

Il s'agit de rendre compte, a posteriori, des libéralités qui ont été acceptées par la présidente de la Fondation en vertu de la délégation qui lui a été accordée par ce conseil.

Le tableau qui a été transmis aux membres de ce conseil récapitule toutes les libéralités acceptées entre septembre 2024 et septembre 2025. Il s'agit de toutes les libéralités inférieures au seuil d'un million d'euros, au-dessus duquel, le conseil est explicitement amené à accepter ou refuser. Il y en a environ 65 libéralités inférieures au seuil d'un million d'euros.

Il précise que dans deux cas de figure ils ont été amenés à saisir et interroger pour avis le Comité des dons. Il s'agit de la convention établie avec Lazard Frères, dans la mesure où elle finance une chaire (la chaire dette souveraine), qu'elle a donc une composante de recherche. Le Comité des dons a également été saisi pour la libéralité de la *Swiss Democracy Foundation*, une fondation qui a accepté de soutenir la mise en place de la plateforme de contenus *Conférence*. Il se tient à la disposition des membres du conseil pour leur apporter toutes les réponses ou les précisions qui pourraient leur être nécessaires.

Léon Flach-Berne s'interroge sur l'objet du don de 240 000 € consenti par la Matmut. Il est inscrit « liberté académique ». Qu'y a-t-il précisément derrière cet intitulé ?

Sébastien Hua précise qu'il s'agit d'un don individuel consenti par Alexander Mamut, et non de la Matmut. Il s'agissait d'un don en faveur de la liberté académique, notamment du programme pour le certificat des réfugiés.

Inès Fontenelle remercie la présidente de la FNSP d'avoir répondu favorablement à leur requête de consultation des documents qui sont liés à l'ensemble de ces libéralités. Elle remercie également Sébastien Hua et ses équipes qui l'ont gentiment accueillie et ont répondu à ses questions sur l'ensemble des contrats.

Les membres du conseil l'auront sans doute remarqué, ils ont reçu un premier document il y a quinze jours et un deuxième document, envoyé ce matin. S'ils ont été attentifs, il y a un ensemble de modifications, à la fois sur les montants, qui pouvaient baisser ou augmenter selon les cas, de certains mécènes qui disparaissaient, d'autres qui étaient ajoutés dans la liste, avec, in fine, une différence assez importante sur le montant global. Elle a pu en discuter directement avec les personnes en charge de ces questions qui lui ont expliqué la source des erreurs et qui ont pu lever l'ensemble de ses doutes. Donc elle ne remet pas en cause la bonne foi des équipes ; là n'est pas la question. Elle attire néanmoins l'attention de tous sur l'importance d'être très rigoureux sur ces documents, et ne doute pas que cela sera le cas pour les prochaines années.

Par ailleurs, pour certains contrats – sans entrer dans le détail ici, même si l'ensemble des membres du conseil peuvent en prendre connaissance –, il y a un certain nombre de clauses autour du non-dénigrement. Le terme en tant que tel n'apparaît jamais explicitement. Néanmoins, il est parfois mentionné qu'il ne faudrait pas faire une publicité susceptible de tenir ou de porter atteinte, directement ou indirectement, à la réputation ou à l'image de marque du mécène, pendant la durée de la convention. Parfois il est aussi écrit que tout document communiqué autour de l'opération de mécénat doit être a priori validé par les entreprises concernées. La question qu'elle se posait est donc de savoir si cela peut empiéter sur la liberté des chercheurs, la liberté académique, s'il serait encore possible de critiquer des entreprises ou des systèmes bancaires, par exemple dans le cadre de recherches financées par des mécènes de ces domaines.

Toute dernière question, sauf erreur de sa part, il est prévu par la charte des dons qu'elle soit signée, y compris par toutes les personnes privées qui font des dons à l'institution. Elle ne l'a pas vue systématiquement annexée à tous les dons, ni pour les personnes privées ni pour les

entreprises. Peut-être s'agit-il de documents dont elle n'a pas eu connaissance, mais, comme on n'a pas su lui répondre à ce propos, elle se permet de poser la question à Sébastien Hua.

Sébastien Hua répond d'abord à la question concernant le respect de la liberté académique dans les libéralités reçues. Elle est protégée à la fois dans l'économie générale des contrats, puisqu'une clause générale renvoie au respect de la liberté académique. Elle est garantie également par l'annexion de cette charte aux financements privés. Est-ce qu'elle l'a été systématique, dans l'ensemble des conventions, il doit s'en assurer.

En tout là est bien le principe.

Par ailleurs, chaque fois qu'il s'agit d'un projet concernant une liberté académique, notamment les chaires, au-delà de l'économie générale du contrat, les chaires sont construites en sorte que les partenaires participent à un comité stratégique qui n'entre pas dans le contenu de la recherche. En tout cas, ses membres ne sont pas présents dans le comité scientifique qui, lui, détermine le programme de travail.

Chaque convention qui porte sur un projet à contenu académique prévoit donc lui-même ses garde-fous. Enfin, chaque fois qu'une de ces conventions porte sur la question du respect des libertés académiques, le comité des dons est systématiquement saisi et s'assure lui-même du respect des principes qu'il vient d'évoquer, conformément au rôle qui leur est confié. Pour ce qui concerne la question de la charte, voilà les éléments qu'il peut apporter. Pour le reste, sur la revue exhaustive et la vérification que la charte a été systématiquement annexée, il prend le point, mais ne peut y apporter de réponse immédiate.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la validation des libéralités acceptées par la FNSP.

➡ *Les libéralités acceptées par la FNSP sont validées à la majorité, avec un vote contre et une abstention.*

(Départ de Raphaël Charpentier.)

8. Point d'information sur les nouvelles orientations pédagogiques du Collège universitaire

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Jeanne Lazarus, doyenne du Collège universitaire – que certains membres de ce conseil connaissent bien, puisqu'elle a siégé dans cette instance lorsqu'elle présidait aux destinées du Conseil de l'Institut - et à Marie Rassat, directrice exécutive du Collège universitaire, en charge par interim du campus de Reims.

Jeanne Lazarus est heureuse de présenter à la fois la réforme dont on entame la mise en place, et qui prendra effet à la rentrée prochaine, et, plus globalement, de parler des enjeux du Collège universitaire de Sciences Po aujourd'hui.

Le Collège universitaire se compose de sept campus répartis à travers la France. C'est là un des grands défis qui se pose. Sur ces sept campus, il y a dix programmes. Par exemple, le campus de Menton a un programme francophone et un programme anglophone ; le campus de Reims, un programme Amérique du Nord et un programme Afrique qui lui-même se divise entre un programme francophone et, depuis cette année, un programme anglophone.

Donc, un campus ne veut pas dire un programme.

Parmi ces dix programmes, quatre sont entièrement anglophones. Les autres sont francophones avec une tendance vers le bilinguisme. Aucun de ces programmes n'est donc entièrement en français, mais certains sont ouverts à des étudiants francophones et d'autres à des étudiants qui ne parlent qu'anglais.

S'ajoutent à cela cinq doubles diplômes nationaux, à Paris et à Reims ; dix doubles diplômes internationaux en partenariat avec des universités réparties à travers le monde.

Chaque année, le Collège accueille 1 700 étudiants par cohorte. La troisième année se déroule à l'étranger. Les étudiants de Sciences Po partent en troisième année et, en contrepartie, les universités partenaires envoient des étudiants. Il y a donc en permanence les deux cohortes de première et deuxième années, plus une cohorte équivalente d'étudiants internationaux qui sont, pour une grande partie d'entre eux, à Paris.

Nous accueillons chaque semestre environ 1 000 étudiants internationaux à Paris en échange pour cette troisième année.

Les trois grands piliers du Collège sont les suivants :

- L'interdisciplinarité (la première année, en particulier, est une année socle où toutes les disciplines sont enseignées).
- L'internationalisation qui transparait à travers celle des étudiants, des programmes, de la troisième année à l'étranger et, évidemment, les enseignements qui eux aussi se veulent des enseignements ouverts sur les bibliographies internationales, sur des enjeux internationaux (c'est quelque chose qui existe depuis le début de ce modèle, qu'on peut faire remonter à la création du premier des campus du Collège universitaire, à Nancy, lequel vient de fêter ses 25 ans). L'internationalisation est au cœur de ce projet.
- L'engagement civique. Institué plus récemment, il se traduit par le parcours civique que tous les étudiants suivent pendant le Collège universitaire, deux stages et un grand écrit remis à la fin de ce parcours, afin de porter un regard réflexif sur ces expériences.

La réforme proposée n'est pas une révolution, mais plutôt une réforme d'ajustement pour garder toutes les qualités et les intérêts du Collège universitaire, tout en améliorant un certain nombre de points repérés comme pouvant poser des problèmes. Certains enseignements, notamment ceux centrés sur ce que l'on nomme les Humanités scientifiques, Sciences et sociétés, Culture et enjeux du numérique, Culture écologique, étaient des cours, ajoutés aux maquettes préexistantes, qui trouvaient difficilement leur place. Le souhait était qu'ils soient désormais mieux liés au reste de la maquette. Il y avait aussi une volonté de créer de nouveaux cours, notamment sur l'Europe, sur l'épistémologie. Enfin, l'objectif était de solidifier les compétences des étudiants, parfois assez hétérogènes dans trois domaines : l'expression écrite, la maîtrise des langues étrangères et les mathématiques.

Il fallait clarifier ce qui relève de la spécialisation et du tronc commun. Enfin, en deuxième année se posaient des problèmes de déséquilibre entre les deux semestres. Il fallait donc revoir, changer le système de majeure qui était au centre de la deuxième année, qui fonctionnait jusqu'à aujourd'hui avec deux disciplines. Les étudiants choisissent une majeure composée de deux

disciplines, sans avoir le choix du mariage entre ces disciplines. Un nouveau système, plus libre pour la deuxième année a été mis en place.

(Départ de Thierry Cadart.)

Jeanne Lazarus donne quelques éléments sur les évolutions essentielles de la première année. Mais, avant, elle précise qu'il y aura désormais un nouveau rythme, en première et en deuxième année, avec désormais un semestre de 14 semaines et deux semaines de pré-rentree.

En première année, il y aura un nouveau premier semestre, plus cohérent qu'il ne l'est aujourd'hui, avec un système où il y aura, au premier semestre, le cours d'institutions politiques, le cours de droit, le cours de science politique et un cours de lecture des grands textes classiques.

Ces trois cours constitueront un socle cohérent pour ce premier semestre. Il y aura, en première année, un cours sur l'Europe, afin de bien séparer ce qui relève du tronc commun et du cours de spécialisation, car, ces dernières années, les cours de tronc commun pouvaient être utilisés comme des cours de spécialisation.

En deuxième année, le grand changement est le nouveau système de majeure. Désormais, les étudiants n'auront pas le choix de toutes les disciplines mais pourront choisir, au sein du premier bloc, entre économie, science politique (option humanités politiques, ou option politiques comparées). Dans l'autre bloc ils choisiront une deuxième majeure : droit, histoire ou sociologie.

Cela fait donc neuf possibilités plutôt que trois, tout en renforçant la place de la spécialisation. En deuxième année on trouve aussi l'enseignement d'épistémologie, un nouveau cours ; le cours de relations internationales, qui existait déjà mais qui devient un cours de tronc commun et dont le nom est encore en suspens et en discussion (aujourd'hui, il s'appelle *Tronc commun de relations internationales*).

Les humanités scientifiques seront remplacées par un groupe d'enseignements baptisés *Grands enjeux scientifiques, numériques et environnementaux*. Ce sera un cours accueillant entre 60 et 100 étudiants, sur des thèmes très précis. Des sujets qui pourraient figurer dans tous les enseignements disciplinaires – histoire, droit, sociologie, ... – liées aux enjeux numériques et environnementaux. Le pari est qu'au cours de leur dernier semestre les étudiants, qui ont pu acquérir une solide formation fondamentale, puisse suivre un enseignement plus pointu, irrigué par la recherche la plus actuelle.

Jeanne Lazarus conclut en évoquant les enjeux actuels du Bachelor.

Le premier est l'attractivité internationale.

Non que Sciences Po ne soit pas attractive, puisqu'on y accueille des étudiants du monde entier. Cette internationalisation n'est d'ailleurs pas uniquement centrée sur le monde occidental, européen et nord-américain, puisqu'il y a des étudiants venant d'Asie, du continent africain (pas encore assez), d'Amérique latine. Néanmoins, il faut renforcer encore cette attractivité internationale. Ainsi, dans certains campus, notamment ceux qui ont des programmes francophones, il y a une baisse nette des étudiants internationaux.

Le deuxième enjeu est d'avoir une formation homogène dans les sept campus. La promesse faite aux étudiants recrutés en première année à Sciences Po est que, quel que soit le campus où ils étudient, la qualité de leur formation et la qualité de leur diplôme soient identiques. Cela requiert une vigilance de tous les instants, que cette réforme entend renforcer.

Dernier point, ce qui a été appelé le *Projet commun des campus*, concerne en fait la place des campus dans Sciences Po. Depuis qu'elle est doyenne du Collège, Jeanne Lazarus mesure plus encore combien les campus sont encore considérés comme des éléments extérieurs, situés en

dehors de la vie commune de Sciences Po. Or, ces campus regroupent la majorité des étudiants du collège.

Sur les 1 700 d'une cohorte, à peine 500 sont à Paris. Tous les autres résident sur les campus. Le Collège, très majoritairement, se déploie dans ces campus. C'est là que la majorité des enseignants interviennent, c'est là que le plus grand nombre d'étudiants est formé. Là ce situe sans doute un des enjeux de la qualité de la formation : que l'ensemble l'institution, les campus en région, soient considérés comme à égalité et comme faisant entièrement partie de Sciences Po. C'est ce à quoi ses équipes et elle s'emploient, renforcer le commun entre Sciences Po et ses campus.

Luis Vassy remercie Jeanne Lazarus et ses équipes d'avoir mené ce travail, en intégrant un certain nombre des intuitions qu'il avait défendues en septembre 2024 devant ce conseil : l'accroissement de la durée des semestres, les cours sur l'Europe, les relations internationales, l'épistémologie, le retour des grands textes politiques...

Il souligne un point qui lui semble être particulièrement stratégique : la clarification de ce qui relève du tronc commun et de la spécialisation. Cela permettra aussi de réfléchir plus librement à l'ouverture de nouvelles spécialisations.

Il se réjouit que les institutions politiques, la science politique et la lecture des textes classiques de théorie politique soient regroupés au premier semestre. Cela a déjà pour vertu que les départements concernés travaillent ensemble à l'harmonisation des syllabus. Dans les retours des étudiants qu'il a pu recueillir, ceux-ci indiquaient qu'il y avait beaucoup de redondances entre les cours d'institutions politiques, de science politique et de théorie politique. Le fait d'être tous placés au même semestre devrait amener les équipes d'enseignants à se parler pour harmoniser les programmes.

(Départ d'Horatia Muir Watt.)

Katja Langenbucher pose deux questions qui concernent les thématiques ainsi que les méthodes quantitatives.

Une première question très pragmatique : comment convaincre certains enseignants, sociologues ou juristes, par exemple d'enseigner les méthodes quantitatives, s'ils ne le souhaitent pas ? Ne serait-il pas préférable d'avoir un cours général, plus fondamental, centré sur les méthodes quantitatives et, plus encore, sur l'intelligence artificielle.

À propos de l'IA y a-t-il pour les étudiants de Sciences Po des *trainings* qui intègrent cela, pour le droit par exemple ? Ce sont des modèles d'intelligences artificielles avec lesquels ils vont travailler très souvent. Est-ce que l'on offre cela aux étudiants ?

Régine Serra pose une question concernant l'évolution des campus qui, aujourd'hui, sont très marqués par leur identité géographique. Dans son projet Luis Vassy avait évoqué l'idée de faire évoluer ces campus vers des sites plus thématiques ou, en tout cas, d'y introduire une thématique. Où en est-on de cette réflexion-là ? Est-ce pertinent ou pas ?

Elle s'interroge aussi sur le retour aux quatorze semaines. Comment cela va-t-il s'organiser sur le plan du calendrier ? Aujourd'hui, la scolarité du premier semestre débute le 1^{er} septembre et s'achève à la mi-décembre. Les douze semaines avaient été instaurées pour permettre aux étudiants internationaux, en particulier, de rentrer chez eux pendant l'inter-semestre. Quel impact cela aura-t-il sur les ressources humaines ? Une rentrée le 1^{er} septembre suppose un

retour des personnels en charge de la scolarité au moins quinze jours avant, soit à la mi-août. Comment envisage-t-on cela ?

Inès Fontenelle remercie d'abord la doyenne du Collège et ses équipes pour leur travail collectif, notamment la consultation des représentants étudiants. Il lui semble que la première réunion a eu lieu en juin 2024. Au fond, la réforme est restée très fidèle aux premières intuitions de la doyenne qu'elle et ses camarades ont partagé par ailleurs. Même si certains aspects pourraient être rediscutés, globalement, ils sont quand même très satisfaits.

Quelques questions. Dans la communication relative à cette réforme, il a été indiqué que les étudiants devraient désormais atteindre le niveau C1 en anglais à la fin du Bachelor. Or, cette mesure n'a pas été votée et ne figure pas parmi les obligations de scolarité prévues par le règlement des études pour l'obtention du diplôme. Peut-on confirmer qu'il s'agit bien d'un objectif d'ordre pédagogique et non d'une condition de diplomation ?

Par ailleurs, elle a entendu dire que les étudiants internationaux ne pourront plus postuler au campus de Paris en Bachelor. Elle pense – et espère – qu'il s'agit d'une fausse rumeur, puisque cela n'avait pas été précisé dans les documents présentés au Conseil de l'Institut (CI) qui a autorité sur ces questions, comme on le sait. La question avait d'ailleurs été posée, telle quelle, par une élue de la faculté permanente et la réponse avait alors été négative. Une telle disposition serait très dommageable pour les futurs candidats, mais aussi pour le campus de Paris qui serait moins ouvert et très « franco-français ».

Luis Vassy répond aux questions qui lui sont directement adressées, notamment sur les thématiques.

Il considère que l'une des réussites de cette réforme est de clarifier les choses et donc de libérer, au fond, la réflexion sur le sujet. Pour l'instant, il lui apparaît que les intuitions qu'il avait défendues initialement sont plutôt validées. Les thématiques régionales gardent leur pertinence, mais il faut être conscient que c'est peut-être un peu moins vrai qu'il y a vingt ans. Ainsi, par exemple, contre toute attente, la spécialisation Amérique du Nord attire beaucoup moins que ce qu'on pouvait imaginer spontanément. Il croit donc qu'il faut rester attentif à la possibilité de spécialisations autres que géographiques.

Concernant les méthodes quantitatives, il laissera Jeanne Lazarus répondre mais dans les échanges qu'il a eus avec les uns et les autres, il n'a pas compris que l'objectif était de demander aux juristes de faire de l'économétrie ou des statistiques, même s'il est certain que nombre d'entre eux en sont fort capables. Il est vrai qu'on se repose beaucoup sur le département d'économie pour les réflexions ayant trait aux questions quantitatives, encore qu'il y ait bien des sociologues et des politistes quantitativistes de talent à Sciences Po. On en trouve dans la plupart des unités de recherches de Sciences Po : au CRIS, au CEVIPOF, au CEE, au CSO, au CDSP, au médialab, ...

À propos de l'IA, il conduit actuellement un groupe de réflexion sur ces questions. Un des principaux sujets est précisément le déploiement des outils au bénéfice des étudiants. Il y a d'abord la question d'un outil généraliste avant d'avoir aussi les outils spécialisés. On sait que beaucoup d'étudiants s'équipent d'ores et déjà par eux-mêmes. En outre, sur les sujets liés à l'IA et ses conséquences professionnelles, les choses sont lancées. Il y a déjà des cours d'IA et de finances, d'IA et de droit, qui sont inclus dans les cursus.

En outre, il y a d'autres questions corolaires telles que les capacités cognitives qu'il faut maintenir chez les étudiants dans un monde dominé par l'IA. D'où l'insistance portée sur la

lecture, la théorie, l'épistémologie. Cela est lié à la volonté de conserver chez les étudiants une armature théorique très forte, de manière que l'IA soit un levier qu'ils exploitent plutôt que quelque chose qu'ils subissent.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que dans *L'Homme augmenté*, Raphaël Gaillard préconise la lecture pour des raisons de santé mentale. Seule façon selon lui de combattre la surchauffe que provoque et provoquera l'IA sur nos pauvres cerveaux qui ne changent pas ; pour l'instant en tout cas.

Jeanne Lazarus précise qu'en première année, les étudiants ont un cours de mathématiques et un cours de méthodes quantitatives donnés par des enseignants. Pour les mathématiques, ce sont des professeurs de cette discipline qui interviennent. Pour les méthodes quantitatives, un cours sera composé avec l'ensemble des départements, avec des historiens, des politistes, des sociologues et des économistes. En droit, pour le moment, ils n'ont pas identifié de juristes quantitativistes. Ce sera donc un cours de méthodes quantitatives pour les sciences sociales. L'intention était que les techniques mathématiques, les statistiques, doivent arriver après que les étudiants ont compris à quoi cela pouvait leur servir, pourquoi il était opportun d'utiliser des chiffres et, ensuite, quel type d'outils ils pouvaient utiliser.

Ce ne sera donc pas dans les cours socles que les méthodes quantitatives seront enseignées. En revanche, elles y sont parfois nécessaires. Dans les cours de sociologie, des choses très simples sont présentées (des tableaux avec des pourcentages), mais, à l'expérience, ce n'est pas toujours très clair pour les étudiants. Il y a là des niveaux d'une grande hétérogénéité.

Le rôle des pré-entrées, sera de nourrir les deux types de population : celle qui a été découragée par les mathématiques dans son cursus scolaire, afin de faire en sorte qu'elle puisse acquérir des savoirs fondamentaux assez simples et, à l'inverse, pour celle qui ont une grande maîtrise de des mathématiques et veulent aller plus loin, proposer plus d'heures et plus d'approfondissement. Notamment pour ceux qui souhaitent ensuite faire des cursus en économie où l'on sait qu'il est nécessaire d'avoir des compétences en mathématiques solides.

Quel que soit le master envisagé, il faut que les étudiantes et les étudiants soient vraiment le mieux et le plus largement équipés.

Concernant la question des quatorze semaines, la difficulté se porte surtout sur le premier semestre. La réflexion sur la mise en œuvre est toujours en cours mais, en tout état de cause, cela ne changera rien pour les vacances, que ce soient celles d'été ou celles de Noël. Ce qui doit être réduit, c'est la période des examens.

D'ores et déjà les cours commencent au 1^{er} septembre, avec déjà une semaine de pré-entrée. Les étudiants sont là une semaine avant et les équipes encore un peu plus tôt. Il est hors de question d'avancer cela d'une semaine. À l'inverse, l'inter-semestre sera un peu raccourci.

À propos de l'anglais, le C1 en anglais n'est pas une obligation de scolarité, c'est un objectif. Objectif fondamental pour l'équité de la formation des étudiants. Il y a des étudiants déjà plurilingues, avec des parcours familiaux qui leur ont permis d'apprendre plusieurs langues ; d'autres - et c'est un des marqueurs sociaux de type classique - et d'autres, qui sont de très bons élèves, mais maîtrisant imparfaitement les langues étrangères, notamment les Français. L'ambition est donc que, sur tous les campus, quel que soit le projet du site, la maîtrise de l'anglais soit un objectif premier et qu'une fois qu'il sera atteint, les étudiants puissent apprendre toutes les autres langues proposées sur les campus.

Quant à la fermeture de la voie internationale à Paris, effectivement, c'est une décision qui a été prise lors de cette rentrée. On en revient à ce qu'était la situation il y a quatre ans, avant le passage dans Parcoursup. Pendant très longtemps, la voie internationale était fermée à Paris. Cette décision a été prise en grande partie parce que les étudiants de la voie internationale qui arrivent à Paris n'ont pas compris, pour certains d'entre eux, que c'était un programme francophone. Elle rappelle qu'il y a plus actuellement plus de 900 étudiants internationaux en échange à Paris en Bachelor. L'internationalisation de ce campus n'est donc pas du tout un enjeu. Il y a actuellement plus d'étudiants internationaux en échange que d'étudiants diplômants français sur le campus de Paris.

Audrey Azoulay souhaite revenir sur l'utilisation de l'intelligence artificielle par les étudiants, et dans la recherche. Dans les nombreux travaux qui ont préparé cette réforme (elle a vu qu'il y avait eu une large phase d'entretiens, de consultations), a-t-on regardé ce qui se passait dans les grandes institutions éducatives à travers le monde universitaire ? Oxford, dans le cadre du partenariat qui la lie à OpenAI a déployé ChatGPT pour tous les étudiants. À HEC, ils ont Perplexity. Comment apprécie-t-on ces expériences internationales et comment pourraient-elles s'appliquer à Sciences Po ?

Luis Vassy répond que, bien évidemment, Sciences Po se pose ces questions. Pour l'instant, il est vrai qu'il n'y pas de partenariat avec l'un de ces pourvoyeurs de langage généraliste. C'est un travail en cours. La première phase a été de canaliser le partenariat avec OpenAI sur le financement de la recherche sur « IA et démocratie ». C'est un partenariat non exclusif qui laisse la possibilité de travailler avec d'autres entreprises du secteur. Il y a quand même un sujet d'encadrement éthique, de gestion des données auquel il faut être attentif. Cela ne veut pas dire que Sciences Po va rester passif. Ses équipes et lui-même recherchent vraiment très activement comment s'organiser. Il y a différentes possibilités : ils sont en cours de discussions en ce moment même avec différents partenaires possibles. Ils essaient d'en faire une réflexion à l'échelle de l'établissement, pour le Bachelor bien entendu, mais plus encore pour les masters, pour lesquels la question se pose de manière brûlante.

Audrey Azoulay rappelle qu'il y a une recommandation de l'UNESCO de 2023 sur l'utilisation de l'IA dans les universités, plutôt sur les aspects éthiques.

Jeanne Lazarus confirme qu'il y a actuellement à Sciences Po un comité de pilotage collectif sur l'IA, organisé par Luis Vassy. Pour le moment, ce comité est encore dans une phase de recherche, avec l'idée que, justement, si d'autres ont déjà fait des choses pertinentes, il n'est pas nécessaire de tout réinventer. Ils observent ce que d'autres font et réalisent quelques tests. En ce moment même, ils testent un brevet IA.

Il y a deux questions un peu différentes : les outils mis à disposition des étudiants et leur formation sur le sujet. Au-delà des étudiants, ce sont les enseignants qui sont les plus demandeurs. Ils sont confrontés à des travaux d'étudiants où il y a des suspicions d'usage de l'IA. Pour l'instant, il n'y a pas de règles communes sur la façon de procéder. Quel type de pédagogie peut-on avoir envers les étudiants pour leur montrer comment bien utiliser l'IA ? Certains guides sont à disposition des enseignants de Sciences Po aujourd'hui, mais ils sont très généraux et ne semblent pas toujours répondre aux demandes qui sont faites.

Toutes ces problématiques sont en cours de réflexion mais pour l'heure, il n'y a pas vraiment de réponses. Celle du Collège, est un peu *low tech*. Elle est de se dire qu'il ne faut pas oublier d'apprendre aux étudiants à bien maîtriser l'expression écrite, parce que le grand risque de l'IA, est de penser qu'elle peut écrire à leur place. Les étudiants, malgré toutes leurs qualités lorsqu'ils arrivent à Sciences Po, doivent bénéficier de ces années d'entraînement à l'écriture qui sont aux fondements d'une des qualités des diplômés de cette institution.

L'IA pourrait leur faire perdre cette capacité. Jeanne Lazarus et les équipes du Collège, s'attachent plutôt à s'assurer qu'ils la développent puis la conservent.

(Déconnexion d'Alexandre Bompard)

Luis Vassy mentionne rapidement trois points importants.

Évidemment travailler avec les partenaires. À partir du printemps, un cycle de séminaires communs sera mis en œuvre avec Columbia, notamment sur le sujet de l'IA et de la pédagogie. Pour la formation des enseignants, il y a des cycles de formation d'enseignants proposés par l'Institut des compétences et de l'innovation (ICI) de Sciences Po. Il va lui-même suivre cette formation la semaine prochaine.

Concernant le calendrier de toutes ces réflexions et initiatives, il souligne qu'il y a tellement de sujets liés à l'IA que Sciences Po a décidé de sérier les problèmes. Très prochainement, un document un peu générique, chapeau, dressera la liste de ces défis.

Il y a abondance d'interrogations. Quelles compétences cognitives mobiliser (comment continuer à réfléchir)? Quels sont les emplois dans des domaines professionnels très particuliers? La question des évaluations se pose également crument, l'équilibre entre l'examen final et le contrôle continu, dès lors qu'on sait que des devoirs faits à la maison reposent beaucoup sur l'IA, ce qui en soi n'est pas mauvais, mais homogénéisent vraiment les rendus.

Il a lui-même demandé à ses étudiants dans sa conférence de relations internationales de produire un mémo en utilisant l'IA. Il est vrai qu'il est difficile de faire quelque chose d'absolument mauvais. Ceux qui maîtrisent le mieux le domaine utilisent cet instrument comme levier. Néanmoins, dans l'équilibre de la manière dont les étudiants sont évalués il faut sans doute revoir la pondération des différents types d'exercices.

Il y a donc énormément de sujets à traiter. Le document qu'il mentionnait précédemment permettra d'abord de poser assez vite le chapeau. Les différents sujets seront ensuite explorés par tranchées thématiques et déclinés dans un document plus précis à l'attention des étudiants et des enseignants.

Bien entendu, il faudra qu'il y ait une discussion large sur le sujet, parce qu'il est vraiment stratégique pour toutes les institutions d'enseignement supérieur.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que l'Institut des compétences et de l'innovation (ICI) a permis de faire basculer très rapidement toutes les activités de Sciences Po, y compris d'enseignement, sur Zoom au moment de la pandémie.

L'efficacité de ces équipes a pu être testée à cette occasion. Elle assure que le sujet de l'IA est pris au sérieux et que chaque enseignant y travaille forcément.

L'IA oblige à réfléchir aux pratiques et aux méthodes d'enseignement et de recherche de façon de plus en plus sophistiquée. Autrement dit, il faut se soucier de ce qui concerne la mécanique

de ces métiers de transmission et savoir évaluer ce qui n'est pas encore touché et qui ne le sera jamais.

C'est là que se trouvera la valeur ajoutée d'un enseignant et aussi d'un étudiant de Sciences Po.

9. Point d'information sur le bilan de la campagne d'admissions 2025-2026

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Anne-Solenne de Roux, directrice de la formation et à Erell Renouard récemment nommée directrice des admissions.

Anne-Solenne de Roux confirme qu'Erell Renouard a pris ses fonctions il y a treize jours maintenant mais que la procédure d'admission n'a déjà plus aucun secret pour elle.

Elle rappelle qu'en octobre 2024, le bilan des admissions pour la campagne 2023 avait été présenté au Conseil d'administration de la FNSP. Les membres de ce conseil l'avaient alors alertée à propos de la nécessité de continuer à tester les critères de sélection afin de garantir l'excellence de recrutement et à « travailler toujours plus en finesse ».

Ils s'étaient attardés sur la procédure d'admission en Bachelor, sur sa mise en œuvre, ses possibles biais, ses résultats en termes de diversité des profils recrutés et en insistant surtout sur le fait qu'aucun candidat, notamment les lycéens, ne devait se sentir par principe exclu ou non désiré par Sciences Po dans cette procédure. Ils avaient également attiré son attention sur la combinaison des critères qualitatifs et quantitatifs qui permettraient de mieux analyser l'attractivité globale, de s'assurer de la qualité du recrutement, en particulier concernant le critère de l'excellence scolaire et académique, afin de permettre l'évaluation performante des procédures. Le directeur de Sciences Po avait lui-même exprimé son souhait de réfléchir très rapidement à la procédure d'admission en Bachelor, ce qui a été fait durant le semestre d'automne 2024. Les nouvelles dispositions ont été mises en œuvre dès l'année 2025.

Cette présentation donne donc l'occasion de partager avec les membres de ce conseil les principaux résultats de cette campagne d'admissions, de leur rappeler les évolutions engagées dès le printemps 2025, de dresser avec eux le bilan et de partager quelques axes de travail pour la campagne d'admissions 2026, qui a d'ores et déjà démarré.

Erell Renouard poursuit en soulignant que le premier constat qui peut être fait concernant la dernière campagne d'admissions est la très forte attractivité de Sciences Po, qui se confirme une nouvelle fois en 2025.

On a compté cette année en effet plus de 28 000 candidatures, toutes voies d'admission confondues, ce qui représente une hausse de 5,1 % par rapport à 2024. Elle sait qu'il y a eu des échanges l'année dernière à propos de la pertinence de cet indicateur, mais c'est à ce jour celui qui semble être le plus adapté pour mesurer l'attractivité.

L'analyse par cycle laisse apparaître quelques disparités. Ainsi au Collège universitaire on note une très légère baisse des candidatures en raison de la diminution des candidatures aux doubles diplômes nationaux (moins 900 candidatures par rapport à 2024).

En revanche, pour la voie générale, les doubles diplômes accessibles par la voie internationale et les doubles diplômes gérés par les partenaires enregistrent pour leur part une augmentation

du nombre de candidatures même si celle-ci ne permet pas de compenser la baisse des doubles diplômes nationaux.

Pour les masters, la procédure internationale d'admission en master (PIM) enregistre une très forte hausse, plus 26,2 %, liée pour les trois-quarts à l'augmentation du nombre de candidatures au programme Mastercard. L'augmentation est moindre pour la procédure française d'admission en master (PFM) : +5,7 %, mais réelle. Pour les masters en un an, la baisse est liée à la fermeture d'un programme de l'École du management et de l'impact (EMI). Enfin, pour les doctorats, l'attractivité des programmes doctoraux continue de se renforcer avec une hausse globale de plus de 19,6 % des candidatures.

Concernant les effectifs 2025 des étudiants primo-arrivants, 1 975 candidates et candidats ont été admis au Collège universitaire. Une fois admis ces étudiants peuvent refuser l'offre, notamment lorsqu'ils sont également admis dans un double diplôme, ce qui explique le fait que le nombre de présents est inférieur au nombre de primo-arrivants. Le *yield* (pourcentage des admis qui acceptent l'offre d'admission) est très bon pour la voie générale et la voie des Conventions éducation prioritaire (CEP), qui sont toutes deux gérées via Parcoursup et qui bénéficient donc de listes d'attente. À contrario le *yield* des doubles diplômes gérés par les partenaires de Sciences Po est beaucoup plus bas en raison de la très forte concurrence des offres faites à ces candidats.

En masters, 2 491 candidats ont été admis en programme simple et doubles diplômes, et on compte 1 280 primo-arrivants. Parmi les 74 admis dans les masters en un an, on compte 43 primo-arrivants.

Anne-Solenne de Roux reprend la parole pour rendre compte des ajustements mis en œuvre à compter de cette campagne, pour la procédure d'admission de l'ensemble des candidats au Collège passés par Parcoursup. Lors des réflexions menées au cours du semestre d'automne 2024 un triple constat a été fait.

D'abord, la procédure applicable depuis 2021 s'articulait avec une réforme du baccalauréat qui n'a jamais été réellement mise en œuvre (pour diverses raisons). Cette réforme du baccalauréat prévoyait que les lycéens passent des épreuves de spécialités, épreuves écrites, au mois de mars. Sciences Po aurait alors pu en avoir connaissance et en bénéficier pour évaluer la qualité académique des candidats. Ces épreuves de spécialité n'ont jamais été programmées dans le calendrier initial ce qui a eu pour conséquence de faire reposer l'essentiel de l'évaluation des dossiers des candidats à Sciences Po sur les contrôles continus, dont chacun connaît les avantages et les grandes limites.

Deuxièmement, Sciences Po demandait aux jeunes lycéens candidats de faire figurer dans leur dossier les bulletins de notes de Seconde, ce qui avait pour effet de créer une pression supplémentaire pour eux, puisque chaque note du lycée comptait. En Seconde, ils étaient quand même très jeunes pour pouvoir être sérieusement évalués sur leurs performances académiques.

Troisièmement, Sciences Po demandait aux candidats de mettre dans le dossier des écrits personnels, notamment sur la motivation. Cela avait pour effet de créer des biais puisque certains candidats pouvaient bénéficier de l'aide et de l'accompagnement de certains proches, voire de certaines classes préparatoires qui se sont spécialisées dans l'élaboration de ces lettres. L'intelligence artificielle a accentué ces risques. En outre, cette disposition avait pour effet de créer une forme de surinterprétation des attentes supposées de Sciences Po et donc, finalement, de créer une forme d'homogénéité des lettres qui étaient très difficiles à évaluer.

Les ajustements présentés et votés par les instances compétentes de Sciences Po en décembre 2024, et appliqués dès la campagne 2025, poursuivaient quatre objectifs.

- Rappeler que l'excellence académique doit être au cœur du recrutement. Il importait de clarifier ce point auprès des candidats et de leur famille.
- Réaffirmer un objectif fort de diversité sociale et géographique dans toutes leurs dimensions.
- Veiller à ce que ces procédures d'admission se déroulent dans un climat serein et bienveillant. Il s'agit là de candidats très jeunes, âgés le plus souvent de 17 ans, rarement de 18 ans, et de temps en temps de 16 ans.
- S'assurer de la lisibilité de la procédure et des attentes de Sciences Po pour l'ensemble des candidats et des professeurs dans les lycées qui les accompagnent dans la construction de leur projet et dans leur candidature sur Parcoursup.

Ces objectifs se sont traduits de la manière suivante :

- Suppression des bulletins de notes de la Seconde dans les dossiers.
- Maintien de l'évaluation sur dossier avec une évaluation pour partie quantitative, faite grâce à Parcoursup, et une partie qualitative.
 - o Dans la partie quantitative, la note de l'épreuve écrite au baccalauréat français, qui est finalement la seule épreuve écrite sur table dont on peut bénéficier pour évaluer de la même manière l'ensemble des candidats, a été surpondérée. Les notes de contrôle continu de langue, qui peuvent créer aussi certaines inégalités entre les candidats, ont été supprimées.
 - o S'agissant de l'évaluation qualitative, le vivier d'évaluateurs a été resserré drastiquement. Cette appréciation qualitative consiste pour chaque évaluateur à avoir accès aux bulletins de notes des lycéens et à ce qu'on appelle la fiche « Avenir ». Remplie par les professeurs, cette fiche vient compléter, grâce à des appréciations, le parcours scolaire d'un candidat. Chaque examinateur prend donc connaissance de toutes les notes obtenues par le lycéen, observe son positionnement dans la classe, le niveau de la classe et lit les appréciations des professeurs en portant une attention particulière aux commentaires afin de voir s'ils correspondent à la note qui a été indiquée. C'est donc un travail très approfondi.
- Suppression des essais personnels du dossier. Désormais les candidats indiquent quelques éléments de motivation, non notés, mais mis à la disposition des examinateurs lors de l'oral, ce qui leur permet de poser des questions plus précises au candidat et donc de vérifier d'abord la sincérité de leurs propos et d'approfondir les éléments figurant dans leur dossier.
- Ajout d'une étape intermédiaire : l'analyse des cas divergents entre l'évaluation quantitative et l'évaluation qualitative. S'il y a un écart significatif entre la note obtenue à l'évaluation quantitative et celle obtenue lors de l'évaluation qualitative, une attention particulière est portée aux sources de cette discordance.
- Augmentation du nombre d'oraux organisés de manière à donner leur chance à un plus grand nombre de candidats à l'oral. Celui-ci portant sur la motivation, la connaissance de Sciences Po, la cohérence du projet, les capacités de raisonnement, de réflexion et sur la manière dont ils réfléchissent et s'intéressent à Sciences Po.

Véronique Morali revient sur la question des langues. Dans la présentation de la nouvelle configuration des études dans le Bachelor l'accent a été mis sur la politique internationale, sur la maîtrise des langues étrangères ; à juste titre puisqu'il y a des programmes internationaux

dans tous les campus. Elle a du mal à comprendre pourquoi la note de langue, au-delà de la question de son aspect réputé inégalitaire, n'est pas plus prise en compte ou est gommée. Elle considère, au contraire, que cela devrait être un critère extrêmement important dans la sélection.

Anne-Solenne de Roux répond que le critère de la langue est essentiel pour les candidats qui veulent rejoindre un programme anglophone. En revanche, pour un candidat français qui souhaite rejoindre un programme en français en fonction de son parcours, de son histoire, de l'endroit où il a grandi, des cours de langue qu'il a suivis, le niveau d'anglais sera très inégal. A l'expérience, on les pénalise beaucoup si on prend trop en considération le critère linguistique.

Cela étant, une fois qu'ils sont admis à Sciences Po, la responsabilité de Sciences Po est de les mettre à niveau en anglais. Anne-Solenne de Roux met l'accent sur la distinction entre deux moments : celui de la candidature et celui de la formation à Sciences Po.

Véronique Morali demande si, à l'inverse, ceux qui sont très bons en anglais sont favorisés ? Elle admet que ceux qui ne sont pas bons ne soient pas pénalisés, mais comme on veut des citoyens du monde... Elle insiste sur ce point parce qu'elle estime que cela pourrait être reconsidéré.

Luis Vassy rappelle que le niveau de maîtrise de l'anglais des étudiants de Sciences Po est spectaculairement plus élevé qu'il y a vingt ans, quand lui était étudiant à Sciences Po. Le taux d'étudiants entrant à Sciences Po provenant de filières bilingues dans des lycées publics ou privés est énorme.

En revanche, il est avéré dans la littérature scientifique que la maîtrise des langues étrangères est le domaine le plus inégalitaire socialement en termes de sélection. Lors de la présentation de la réforme du Bachelor, a été dit que l'objectif était d'amener les étudiants à un niveau C1 en Anglais au terme de leurs études au Collège. Nombre d'entre eux ont déjà un niveau C1 voire C2 quand ils entrent à Sciences Po mais quelques-uns doivent être amenés plus haut.

Le système d'éducation français est ce qu'il est, mais Luis Vassy assure qu'il n'y a absolument pas de problème de niveau de langue au Bachelor. Les étudiants sont extrêmement bons en langues étrangères, ils étudient souvent deux, parfois trois langues ; il y a même des campus où ils étudient quatre langues, ce qui est presque excessif. Ponctuellement certains sont un peu moins performants dans ce domaine, c'est pourquoi la réforme du Bachelor consiste à ajouter des heures d'études des langues.

Il indique qu'il a évalué cette année deux cent dossiers. Dans cette enceinte, il avait été dit que le sujet n'était pas tant le nombre de candidats, mais plutôt le niveau des candidats. Ce dont il peut témoigner est que quasiment personne ne candidate à Sciences Po s'il n'est pas au moins un très bon élève. La sélection s'effectue entre les très bons. On pourrait ajouter 5 % sur l'anglais, mais, en fait, cela n'aurait pas d'incidence. Ils sont tous entre 18 et 20 de toute façon. L'effet pratique de remettre la langue en panachage serait faible puisque la comparaison s'opère entre des bulletins très homogènes. C'est la raison pour laquelle les notes du bac français ont été surpondérées. Cet écrit national, permet de recréer un petit peu de sélectivité dans la partie quantitative.

Henri de Castries note que ces nouvelles dispositions sont un pas vers un retour de la recherche de l'excellence, dans la diversité, qui est bienvenu. Deuxième point, on a évoqué l'analyse faite pour essayer de voir s'il y a des divergences entre le quantitatif et le qualitatif sans dire si le résultat de cette analyse a détecté un nombre significatif ou insignifiant d'anomalies, et s'il y a eu un nombre significatif d'anomalies. Comment les analyse-t-on ?

Luis Vassy met d'abord l'accent sur la réduction du nombre d'examineurs et la nécessité d'avoir un type de notations homogènes. Nous avons regardé les cas où il y avait une distance trop importante entre la part du dossier quantitatif et celle du dossier qualitatif.

L'attention s'est portée sur les examinateurs qui avaient des politiques de notation trop divergentes. Il y a donc eu un double regard sur ces dossiers, une deuxième correction, qui parfois a confirmé, parfois infirmé, la décision initiale.

Luis Vassy estime que ce phénomène diminuera l'an prochain en réduisant le nombre d'examineurs et en ayant une session de formation pour eux en amont.

Erell Renouard assure que le recrutement des étudiants à Sciences Po est bien fondé sur l'excellence académique. Le taux de sélection globale, 13% toutes procédures confondues, l'illustre bien. En outre, 92,7% des admis via Parcoursup ont eu une mention très bien au baccalauréat en 2025, dont 41% avec les félicitations du jury. Une des spécificités de Sciences Po est de savoir allier une très forte exigence en matière d'excellence académique et une politique très ambitieuse en matière d'égalité des chances. Cette année encore, cette ambition se concrétise dans les chiffres des admissions. On compte 26% de boursiers de l'enseignement secondaire parmi les admis de la voie CEP contre seulement 22% l'année dernière. Il y a dix-sept étudiants en situation de handicap contre quatorze l'année dernière.

Par ailleurs, la diversité territoriale s'illustre dans deux données : près de 70% des lycées généraux français sont représentés parmi les candidats en 2025. Toutes les académies de métropole et d'outre-mer ont au moins un candidat admis, hormis Mayotte et Saint-Martin.

La diversité du recrutement des étudiants du collège universitaire se confirme également à l'international. Parmi les candidats et les admis de la voie internationale, on observe une grande diversité des pays de scolarisation, même s'il y a une prédominance européenne.

Concernant les admis, les pays hors Europe les plus représentés sont les États-Unis, l'Inde, la Turquie, la Chine, et Singapour.

En master aussi les procédures d'admissions sont très attractives et sélectives. Cependant il faut aborder avec une certaine prudence la comparaison des taux de sélection. En effet, si le taux de sélection de la PIM peut paraître moins élevé de prime abord que celui de la PFM, il est nécessaire de prendre en compte le fait que des prérequis académiques sont imposés à l'ensemble des candidats de la PIM, ce qui diminue de fait le nombre de dossiers déposés. Le taux de sélection de la PIM n'est donc pas moins exigeant que celui de la PFM. Par ailleurs, les taux de sélection sont tous plus élevés que ceux de 2024, illustrant la très forte exigence apportée dans le processus d'admission.

Un très grand nombre de pays sont représentés parmi les candidats à la PIM, avec deux remarques : les États-Unis apparaissent comme le premier pays dans lequel étudient les candidats, on retrouve aussi de nombreux pays africains dont la très forte représentativité est liée aux bourses Mastercard.

Régine Serra fait d'abord un commentaire, identique à celui de l'année dernière, lorsque le bilan des admissions avait été présenté au Conseil d'administration. Il convient que les membres de ce conseil ne jugent pas que les étudiants de Sciences Po précédemment admis n'étaient pas excellents. Il est fait fréquemment allusion au retour de l'excellence. Elle croit que les procédures d'admission ont toujours été extrêmement rigoureuses et que tous les étudiants qui sont passés par Sciences Po ont toujours été excellents. Ils ont pu être différents, mais l'excellence a toujours été là et si l'on doit revenir sur cet indicateur d'excellence qu'est la mention Très bien au Bac, il semble qu'on se situe à peu près dans les mêmes pourcentages que les années passées.

Luis Vassy indique que cela a baissé au niveau national.

Régine Serra note que l'excellence a toujours été là et qu'on ne peut que s'en réjouir. Elle pose plusieurs questions. La première concerne l'attractivité des doubles diplômes nationaux dont on comprend donc qu'elle a baissé. Pourrait-on savoir pourquoi ? Quelle analyse est faite de ce constat ?

Concernant les masters en un an, dont il avait également été question dans les présentations des campagnes d'admission les années précédentes. Régine Serra déclare faire partie des personnes qui étaient un peu sceptiques quant à l'attractivité des diplômes en un an. Les effectifs sont peu nombreux, mais correspondent-ils aux objectifs fixés ? Apparemment, cette année, la baisse des candidatures proviendrait de la fermeture d'un programme. Mais est-ce que le niveau de recrutement est conforme à ce qui était espéré ?

Pour les doctorats, il y a une augmentation de 19% des candidatures. Comment est-ce que cet accroissement va être accompagné, sachant que le doctorat a comme prérequis d'avoir un financement. Comment accompagne-t-on des candidats qui pourraient être admis à obtenir des financements ? Est-ce qu'il y a une stratégie particulière au-delà des contrats doctoraux, des conventions privées, etc., qui pourrait être mise en place pour soutenir le financement des doctorants ?

Carlo Barone pose deux questions.

La première concerne les admis : quelle est la distribution des admis, entre voie générale, voie internationale et voie CEP ? Est-ce qu'elle a changé par rapport aux années précédentes ?

La deuxième question concerne les boursiers. Lors de la présentation, des pourcentages de boursiers ont été donnés mais quel est le pourcentage global parmi les admis ? Est-ce que cela a évolué par rapport aux années précédentes ?

Carlo Barone fait aussi un commentaire. L'évolution principale de la nouvelle procédure d'admission concerne le poids très élevé à l'étape 1 donnée à l'épreuve nationale de Français. Quand cette nouveauté a été introduite, il n'y avait pas d'équivalent dans les disciplines scientifiques. Or, désormais c'est le cas. N'est-il pas temps de réfléchir à donner un poids équivalent à l'évaluation à l'épreuve nationale de mathématiques, parce qu'il serait important d'envoyer un signal clair que Sciences Po est très intéressée aussi à attirer des étudiants, des lycéens avec un bagage de mathématiques solide, et que, par ailleurs, certains étudiants de Sciences Po ont des difficultés dans ce domaine.

Enfin, il remercie l'équipe des admissions dont il mesure la charge de travail et la difficulté de la tâche quand il s'agit de sélectionner les meilleurs parmi les meilleurs.

Alexandre Mariani remercie Anne-Solenne de Roux et Erell Renouard pour leur présentation. L'équipe des admissions est très sollicitée. On pourrait croire qu'il y a une forme de saisonnalité, mais en réalité la charge de travail est constante et pèse toute l'année.

Sa question concerne le *yield* (terme pour lequel il n'a pas trouvé de traduction), autrement dit l'écart entre le nombre d'étudiants admis et le nombre d'étudiants présents. N'est-ce pas l'un des chantiers sur lequel il faudrait travailler, parce que l'admission génère beaucoup de travail ? Il y a peut-être quelque chose à faire entre le moment où les candidats sont admis et le moment où ils confirment ou pas leur admission.

Léon Flach-Berne se joint aux félicitations sur le travail mené par l'équipe des admissions ; travail effectivement monumental, plus encore avec la hausse continue des candidatures. Sa question porte sur la diversité territoriale, celle des admis. Il est fait mention de 70% des lycées généraux représentés parmi les candidats et les candidates. A-t-on cette statistique pour les admis ? L'année dernière, dans le document qui avait été transmis, il y avait beaucoup plus de détails sur l'origine géographique en France des admis. A-t-on constaté, peut-être, des évolutions ?

Sans revenir sur la manière dont cette réforme avait été conduite, **Inès Fontenelle** fait un commentaire non à destination de l'équipe des admissions, mais bien de la direction de Sciences Po. Elle souhaite commenter quelques chiffres.

D'abord, si elle se réjouit de la hausse de 4% du taux de boursiers du secondaire 2025 pour la voie CEP par rapport à 2024, elle rappelle que ce taux était de 34% en 2022 et de 29% en 2023. Ces variations successives invitent donc à une lecture plus prudente, d'une tendance qu'elle espère désormais durablement positive. Elle souhaite également que la direction puisse agir à ce niveau. Par ailleurs, serait-il possible de préciser le pourcentage de boursiers Crous entrant par la voie générale ? À ce stade des opérations ce chiffre devrait, en principe, être consolidé.

L'année dernière quatre étudiants de Mayotte avaient été admis. Cette année apparemment il n'y en aurait aucun. La situation sur place a-t-elle pu influencer les résultats ou bien a-t-elle été prise en compte dans le processus ?

En 2022, 97% des admis à Sciences Po avaient obtenu la mention très bien, et à l'époque il y avait 12,4% de mentions très bien à l'échelle nationale pour le bac général. Cette année, sauf erreur de sa part, le pourcentage est de 11,7%. Il s'agit quand même d'une variation assez légère. Il convient donc de relativiser parfois l'attention excessive portée à un indicateur qui peut naturellement varier d'une année à l'autre, pour différentes raisons, sans pour autant que cela traduise un changement profond du niveau des étudiants. Elle rejoint ce que disait Régine Serra tout à l'heure, ne croit pas que l'on puisse considérer que les étudiants admis l'an dernier ou les années précédentes étaient moins bons ou moins bien recrutés que ceux de cette année, et il lui semble regrettable que la direction de Sciences Po ait pu le laisser entendre, y compris publiquement.

Inès Fontenelle pense qu'on porte préjudice aux étudiants de Sciences Po en laissant entendre que certains recrutements antérieurs auraient pu être « ratés ». Une telle appréciation lui paraît injuste et très irrespectueuse aussi vis-à-vis des étudiants de l'institution. Néanmoins, si le pourcentage de mentions très bien au bac conforte la direction dans sa volonté de ne pas réintroduire des épreuves écrites – parce que c'est aussi un grand changement par rapport à ce qui avait annoncé et avait fait les grands titres de la presse – elle ne peut que s'en réjouir.

Luis Vassy répond qu'il est toujours amusant de recevoir des leçons de respect de l'Union étudiante au regard de sa politique de communication en général et à son égard, mais il en prend bonne note, en tout cas.

Il veut répondre en mettant l'accent sur deux ou trois éléments stratégiques.

Concernant les boursiers, Inès Fontenelle a raison de relever qu'on parle bien de boursiers du secondaire. C'est bien grâce à la réforme des admissions contre laquelle elle a lutté que le taux de boursiers du secondaire augmente, puisqu'il a été possible, dans la modification du règlement intérieur, d'introduire des points de jury au bénéfice des étudiants boursiers.

Lors de la délibération avec les présidents des commissions d'admission, ils sont allés regarder les dossiers de boursiers du secondaire situés juste au-dessous de la barre d'admissibilité, pour les ramener au-dessus. Il s'agissait de plusieurs dizaines d'élèves, qui ont pu ainsi arriver à l'oral.

Concernant les chiffres des boursiers du Crous, ils sont encore en cours de traitement. En fait, il y a encore 10% des dossiers financiers qui sont en cours de traitement par le service concerné. Il croit que, traditionnellement, c'est une donnée qui arrive un peu plus tard.

Bien entendu, il ne manquera pas de la rendre publique.

Il relève qu'il y a un très bel article de *L'Étudiant*, sur la base du rapport produit par l'administration de l'Enseignement supérieur, qui montre une baisse assez significative du taux de boursiers du secondaire au niveau national.

Il peut d'ores et déjà dire que, concernant les quatre échelons les plus élevés de boursiers, qui sont vraiment ceux les plus significatifs, Sciences Po est d'ores et déjà en hausse, alors que tous les dossiers n'ont pas encore été traités. Il est certain que l'Union étudiante rendra hommage aux décisions de la direction qui ont permis ce magnifique résultat d'excellence dans la diversité.

Pour ce qui est de la politique concernant la note quantitative, Luis Vassy a dit publiquement qu'il avait tout à fait l'intention d'introduire l'épreuve anticipée de mathématiques dans le panachage des notes, le moment venu. C'est la raison pour laquelle il a plaidé pour son maintien. Il comprend, qu'à un moment, il y avait eu des hésitations. Il pense qu'elle est d'autant mieux calibrée pour Sciences Po qu'il s'agit bien de deux épreuves différentes pour les étudiants ayant la spécialité « math expert » et pour ceux qui ne l'ont pas. Ainsi, on ne défavorise pas ceux qui ne font pas « math expert ». Sa ligne sur ce sujet est qu'il faut vraiment ramener toutes les formes d'excellence à Sciences Po et ne pas fixer de contrainte en fonction des choix de spécialité du bac.

Cela renvoie à la discussion sur le Bachelor. Il se trouve que Sciences Po accueille des étudiants excellents en mathématiques au Bachelor. Lorsqu'on parle d'accroître les enseignements en technique quantitative, il faut aussi garder en tête l'objectif de ne pas anesthésier le talent quantitatif qui existe chez certains étudiants. Tout le monde n'a pas envie de faire des maths ou des statistiques de haut niveau.

Il se trouve que Sciences Po admet des étudiants qui sont très bien formés et dont il ne faut surtout pas perdre les compétences mathématiques.

Les trois spécialités les plus représentées chez les étudiants de Sciences Po sont, sans surprise, HGGSP en premier, SES en deuxième et maths en troisième. Il y a donc beaucoup d'étudiants qui arrivent à Sciences Po très bien armés quant à leurs capacités mathématiques.

La nouvelle épreuve du bac sera mise en œuvre cette année, donc, pour Sciences Po, les résultats seront perceptibles à la rentrée 2027. Luis Vassy répète qu'il a bien en tête d'utiliser ces notes

et, donc, de continuer à limiter le poids du contrôle continu dans l'examen des dossiers, étant entendu que tous les dossiers sont examinés individuellement.

Comme il a pu le constater en évaluant quelques 200 dossiers, l'attention se porte beaucoup plus sur les commentaires des enseignants que sur les notes, qui ne veulent pas dire grand-chose, en fonction de l'établissement dans lequel est le candidat. Entre ceux qui disent : « Il est très bon. » et ceux qui écrivent : « Je n'ai jamais vu cela. », il y a une petite distance. Il souligne qu'à ce niveau de sélectivité, la distinction se fait entre les dossiers très bons et les dossiers excellentissimes.

Anne-Solenne de Roux répond à la question concernant l'attractivité de certains « doubles diplômes nationaux Parcoursup ». Il est toujours difficile de connaître les motivations de candidats qui ne se sont pas présentés, puisqu'on ne peut leur poser la question. Néanmoins la petite baisse observée cette année compense peut-être la hausse de 9% qui avait été constatée l'an dernier. Peut-être le taux de sélectivité très élevé a contribué à diminuer le nombre de candidatures. Ce n'est qu'une hypothèse. L'information qu'il faut retenir, selon elle, est qu'il a été aisé de sélectionner les candidats parmi ceux qui ont présenté leur candidature en 2025, tout simplement parce que leur niveau académique était excellent et qu'ils ont très bien réussi l'épreuve orale.

Concernant les masters en un an. Effectivement, il a été décidé de réduire la voilure et, dans le cadre d'une gestion saine des formations, le programme de l'École de management et de l'impact (EMI), qui ne fonctionnait pas bien et ne parvenait pas à atteindre les objectifs fixés, a été fermé.

L'erreur a été de croire que les programmes en un an devraient largement contribuer au modèle économique de Sciences Po. On a donc défini un cadre unique pour des formations différentes s'adressant à des publics différents portant sur des sujets très différents les uns des autres. Ce modèle unique était parfois inadapté à certains de ces masters qui n'ont pu faire leurs preuves et ont été fermés. En revanche, les autres fonctionnent bien, sur des modèles d'ailleurs assez différents les uns des autres. Le LLM en arbitrage, abrité par l'École de droit a trouvé son public et a une renommée internationale ; le *fast track* proposé par l'École d'affaires internationales (PSIA) aussi.

Un nouveau programme de master en un an a été ouvert : un LLM, toujours, à l'École de droit, pour un public très défini. En conclusion, Anne-Solenne de Roux indique qu'il n'y a pas d'inquiétude particulière à avoir sur les programmes maintenus. Ils ont fait leurs preuves, trouvé leur vivier de candidatures, et leur fonctionnement correspond aux attentes du marché et aux attentes des étudiants.

Pour le doctorat, il y a effectivement une augmentation du nombre de candidatures qui ne se traduit pas nécessairement par un accroissement du nombre d'admis puisque, comme le rappelait Régine Serra, Sciences Po n'admet que des candidats sélectionnés qui ont obtenu un financement. C'est pour cela que le nombre d'admis définitif ne figure pas dans les documents présents, puisque pour certains il y a encore des conditions qui doivent être levées pour que cette admission soit confirmée.

Ces conditions sont le plus souvent liées à l'obtention d'un financement. Sciences Po s'attache à multiplier les sources de financements pour les doctorants. Outre les contrats doctoraux publics, Sciences Po propose des financements sur fonds propres (contrats doctoraux FNSP), d'autres sont financés par des programmes comme TIERED, grâce au partenariat de Sciences Po avec l'Université Paris Cité (UPC), d'autres encore par des contrats de nature différente.

Néanmoins, l'objectif n'est pas d'élargir le nombre de contrats doctoraux, car la demande prioritaire des doctorants consiste à faire financer leur quatrième année afin de pouvoir soutenir leur thèse dans de bonnes conditions.

Elle poursuit en indiquant à Carlo Barone que la réponse à sa question concernant la répartition des candidats et des admis selon la voie d'admission (voie générale, CEP...) figure à la page trois du document qui a été transmis aux membres du Conseil d'administration.

À Alexandre Mariani, elle assure que la question du *yield* est bien un axe de travail très fort pour ses équipes. Sciences Po a tout intérêt à ce que les admis viennent vraiment. C'est un travail qui est réalisé depuis plusieurs années en master et qui ne l'a sans doute pas été fait assez sérieusement pour le Collège universitaire. Voilà l'un des résultats des groupes de travail qui se sont réunis l'an dernier, avec un certain nombre d'actions prévues, en lien avec la direction des affaires internationales (DAI) pour que, dès qu'un candidat reçoit une offre d'admission, il se sente membre de la communauté de Sciences Po et qu'il ait envie de rejoindre cet établissement à la rentrée prochaine.

S'agissant de la procédure d'admission et des mathématiques, Luis Vassy a déjà répondu. Elle mentionne ici le fait qu'il y a deux comités de pilotage des procédures d'admission, l'un consacré à la procédure d'admission en Bachelor, l'autre à la procédure d'admission en master.

C'est un engagement qui avait été pris l'an passé. Ces comités de pilotage se réuniront dès la semaine prochaine en sorte que les procédures d'admission fassent l'objet d'une évaluation constante même si cette année l'objectif est, pour le Bachelor, de stabiliser cette procédure d'admission et de l'ajuster, mais à la marge, sans faire une révolution.

En réponse à la question de Léon Flachet-Berne, Anne-Solenne de Roux indique que l'origine géographique des candidats et des lycées sera transmise prochainement dans un bilan plus complet des admissions. Elle peut d'ores et déjà dire qu'il y a une augmentation des candidats et des admis en Bachelor en Île-de-France, à Paris, Versailles, Bordeaux, Aix-Marseille, Lyon et Lille.

Un point lui semble important : vouloir faire évoluer la procédure d'admission ne signifie pas que les étudiants admis précédemment n'étaient pas excellents. En clarifiant les critères d'admission, Sciences Po rend service aux évaluateurs. En définissant mieux leur mission, on oriente mieux sur ce qu'il convient de vérifier dans les dossiers et sur ce qui est attendu à l'oral.

Luis Vassy ajoute que pour la première fois Sciences Po publie le résultat de ses admissions sur Parcoursup en même temps que le reste des établissements d'enseignement supérieur français ; ce qui est apprécié par tous.

C'est évidemment lié à la simplification de la procédure, au fait qu'il n'y a pas de lettres à lire pour les correcteurs, au fait de la suppression des bulletins de seconde qui permet un examen des dossiers beaucoup plus court.

C'est pour tous un vrai motif de satisfaction car, auparavant, l'attente du résultat des étudiants candidats à Sciences Po bloquait nationalement tout le système, puisqu'il fallait attendre de savoir s'ils étaient admis à Sciences Po avant de libérer des places dans d'autres établissements.

Dans le bilan produit cet été, Luis Vassy précise qu'il y a désormais un rapport du jury. Il est important que les candidats sachent comment ils vont être évalués.

À propos des boursiers, voie générale, en plus de la voie CEP, il précise qu'il s'agit bien des boursiers du secondaire. Il y a une augmentation de quatre points dans la voie CEP et une très légère augmentation des boursiers du secondaire dans la voie générale, mais il est vrai que la

voie CEP fournit à elle seule un tiers de l'ensemble des boursiers du secondaire qui rentrent finalement à Sciences Po alors qu'ils ne constituent que 10 à 15% des effectifs. C'est la raison pour laquelle cette voie, en termes de diversification sociale, est importante. C'est pourquoi la direction de Sciences Po était déterminée à lutter contre la baisse du taux de boursiers dans la voie CEP qui avait un effet, évidemment, sur l'ensemble de l'établissement.

(Départ de Katja Langenbacher et de Véronique Morali.)

Concernant les mentions très bien, au regard du taux de mentions très bien dans la population des bacheliers (proche de 100%), ce n'est vraiment plus un critère discriminant. Les félicitations du jury le sont. Il s'agit là de 1,8% parmi les meilleurs lycéens français.

À Sciences Po ils représentent plutôt 41-42 % d'une cohorte du Collège. Dans certains doubles diplômes, ces pourcentages approchent les 80 %, notamment pour le double diplôme de Sciences Po en mathématiques avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

C'est une autre manière d'illustrer le niveau de sélectivité de Sciences Po : 10 %, à peu près, de l'ensemble des jeunes bacheliers, parmi ceux qui ont obtenu les félicitations du jury - c'est-à-dire plus de 18 sur 20 de moyenne au bac - cette année (soit 5 à 6000 lycéens), seront étudiants à Sciences Po.

Laurence Bertrand Dorléac remercie toutes celles et tous ceux qui ont eu l'œil frais pour identifier ce qui peut être amélioré dans le système. Elle a présidé le jury d'admission pendant près de dix ans et a pu constater des nouveautés chaque année. Elle mesure le chemin parcouru, remercie les équipes pour ce travail, qui doit être continué.

10. Informations et questions diverses

À la demande d'Inès Fontenelle, il est décidé que l'on inscrirait à l'ordre du jour d'un prochain Conseil d'administration un point sur l'Institut des transformations environnementales.

(La séance est levée à 17h59.)