

05/14

**CONSEIL DE DIRECTION****PROCÈS-VERBAL****de la séance du 26 mai 2014****Présents**

Olivier BORRAZ, Renaud DEHOUSSE, Laurent GERMAIN (départ à 9h57, procuration à François-Antoine MARIANI), François HEILBRONN (départ à 10h14), Vincent MARTIGNY, Thierry CADART (départ à 9h56, procuration à Vincent MARTIGNY), Marc GUILLAUME, Claude JAUPART (départ à 10h03, procuration à François HEILBRONN), Pierre MEYNARD (départ 10h12), Paul BERNARDET, Colin DEBROISE, Solène DELUSSEAU-JELODIN, Samuel LEJOYEUX, Raphaël OLLIVIER-MREJEN, Kévin SCHMIDTKE, Manon VIROT, Catherine BLANC, François-Antoine MARIANI (départ à 10h28), Marie RASSAT.

**Absents ou excusés**

Gaspard GANTZER (procuration à François-Antoine MARIANI), Florence HAEGEL (procuration à Olivier BORRAZ), Daniel MUGERIN, Nadège ABOMANGOLI, Jean-Claude CASANOVA (procuration à Marc GUILLAUME), Marie-Anne LEVEQUE (procuration à Renaud DEHOUSSE), Catherine MAYEUR-JAOUEN, Laurence PARISOT, Etienne WASMER, Pierre ROUXEL (procuration à Paul BERNARDET).

**Assistaient à la réunion**

Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris,
Charline AVENEL	secrétaire générale,
Nelly ANTOINE	représentante du recteur,
Françoise MELONIO	directrice des études et de la scolarité,
Jacques de CHAMPCHESNEL	directeur de la vie universitaire,
Delphine GROUES	directrice exécutive des études,
Myriam DUBOIS-MONKACHI	co-directrice de la scolarité
Nicolas PEJOUT	directeur de la formation continue
Félicité GASPARETTO	responsable de Sciences Po Avenir
Francesca CABIDDU	responsable du service administratif,
Ismahane GASMI	chargé de mission auprès de Delphine GROUES
Amélie ANTOINE AUDO	chargée de mission auprès du Directeur – Déléguée générale Université Sorbonne Paris Cité.

\*\*\*\*

- |      |   |      |
|------|---|------|
| I.   | Point d'étape sur l'adoption des statuts de la COMUE et sur le dialogue contractuel avec l'Etat | p.2  |
| II.  | Bilan 2014 de la politique d'aide financière et de services aux étudiants                       | p.5  |
| III. | Refondation de la Commission de suivi social  | p.9  |
| IV.  | Présentation de l'enquête sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés 2012              | p.11 |
| V.   | Présentation de la stratégie Executive Education, Direction de la formation Continue            | p.14 |
| VI.  | Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 28 avril                                   | p.17 |
| VII. | Échange d'informations sur des questions diverses   | p.18 |

**CONSEIL DE DIRECTION**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 26 MAI 2014**

*La séance est ouverte à 8 h 31.*

Renaud DEHOUSSE ouvre la réunion et souhaite la bienvenue à Marc GUILLAUME, qui remplace Louis SCHWEITZER, démissionnaire du Conseil de direction, appelé à de nouvelles fonctions au Commissariat général d'investissement. Renaud DEHOUSSE souhaite également la bienvenue à Kévin SCHMIDTKE, qui remplace Lorraine MONCLAR, représentante étudiante, élue du MET, démissionnaire, ainsi que sa suppléante.

**I. POINT D'ETAPE SUR L'ADOPTION DES STATUTS DE LA COMUE ET SUR LE DIALOGUE CONTRACTUEL AVEC L'ETAT**

*a) Exposé*

Frédéric MION rappelle que ce point est un point d'étape et que la version du texte remise aux membres du Conseil résulte des derniers travaux de la Commission de Concertation sur l'Organisation de l'Université Unifiée (CCOU) de l'Université Sorbonne Paris Cité, qui s'est tenue le 16 mai dernier. Frédéric MION déclare que l'institut s'inscrit dans un processus qui a commencé avec la loi du 22 juillet 2013, transformant les pôles de recherche et d'enseignement supérieur en Communautés d'universités et d'établissements (COMUE). Frédéric MION rappelle que Sciences Po est membre de droit de la COMUE USPC et travaille depuis plusieurs mois sur le projet de statuts de cette Communauté. Frédéric MION cède la parole à Amélie ANTOINE AUDO pour une présentation du texte.

Amélie ANTOINE AUDO rappelle que la COMUE sera composée de deux collèges :

- un premier, le collège des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche, composé des 8 établissements fondateurs de Sorbonne Paris Cité,
- un deuxième, qui réunira les organismes de recherche, le CNRS, l'INED, l'INRIA, l'INSERM, l'IRD, soit les principales tutelles des unités de recherche mixtes avec les établissements relevant du premier collège de la COMUE.

Les missions et compétences de la COMUE porteront sur la coordination et la mise en œuvre d'une politique partagée de formation, de recherche et de soutien à la valorisation des résultats de la recherche. La COMUE coordonnera également la vie étudiante et la vie de campus. Amélie ANTOINE AUDO remarque que toutes ces compétences sont inscrites dans le cadre légal de la Loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Amélie ANTOINE AUDO explique que trois instances sont proposées :

Première instance : un Conseil d'administration, qui s'appuie sur un Conseil académique et sur un Conseil des membres, chargé d'administrer USPC. Les membres élus du Conseil d'administration et du Conseil académique seront élus au scrutin indirect. Les élections s'effectueront au scrutin de liste à un tour avec représentation proportionnelle au plus fort reste, sans possibilité de liste incomplète et sans panachage.

Le Conseil d'administration comprendra 61 administrateurs selon les catégories suivantes :

- 8 représentants désignés par les établissements du premier collège et 3 représentants désignés par les organismes de recherche,
- 12 personnalités qualifiées,
- 6 représentants des entreprises et des collectivités territoriales,

- 16 représentants élus des enseignants chercheurs, enseignants et chercheurs
- 8 représentants élus des autres personnels,
- 8 représentants élus des usagers.

Amélie ANTOINE AUDO précise que pour chacune de ces catégories, les représentants seront élus par des collèges de délégués, dont le nombre sera défini en fonction des effectifs respectifs des établissements dans chaque catégorie. Sont éligibles au mandat de représentant au Conseil d'administration toutes les personnes, personnels et usagers, inscrits sur les listes électorales des établissements. Amélie ANTOINE AUDO rappelle que la loi précise que chaque liste doit assurer la représentation d'au moins 75 % des établissements membres de la communauté. Il sera donc proposé que chaque liste de candidature comporte des personnes inscrites sur les listes électorales d'au moins 6 établissements pour les enseignants chercheurs et les personnels et au moins 6 établissements pour les usagers (pour les candidats élus et titulaires). Le Conseil d'administration élit son président.

Deuxième instance : le Conseil académique, qui comprendra 74 membres :

- 32 représentants des enseignants-chercheurs, chercheurs et enseignants
- 8 représentants des autres personnels,
- 12 représentants des usagers, dont 4 représentants des doctorants,
- 16 personnes désignées par le Conseil des membres,
- 6 personnalités extérieures.

Le Conseil académique n'est pas soumis à l'obligation d'établir des listes pluri-établissements. Chaque établissement organisera donc ses élections, à égalité de nombre de représentants par établissement. Sont éligibles au mandat de représentant au Conseil académique les personnels et usagers des établissements inscrits sur les listes électorales. Amélie ANTOINE AUDO indique que le Conseil académique a un rôle consultatif, conformément au Code de l'éducation. Il rend un avis sur le projet partagé, le volet commun du contrat pluriannuel, les modalités d'organisation scientifique et pédagogique et les modifications du règlement intérieur.

Troisième instance : le Conseil des membres, qui réunit un représentant de chacun des membres de l'Université Sorbonne Paris Cité, est associé à la préparation des travaux et à la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration et des avis du Conseil académique. Ce Conseil exerce un rôle consultatif et doit être consulté sur les décisions relatives au volet commun du contrat pluriannuel, à la modification des statuts et à l'association d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Le Bureau, dans sa formation actuelle, réunira les présidents-directeurs des 8 établissements relevant du collège des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Il aura pour fonction d'animer tous les travaux préparatoires de définition de la stratégie partagée. Il mettra en œuvre toutes les délibérations prises par le Conseil d'administration et préparera les séances du Conseil d'administration et du Conseil scientifique. Les présidents-directeurs des organismes de recherche seront associés aux travaux du bureau en cas de sujet en lien avec la coordination de la politique de recherche.

Amélie ANTOINE AUDO rappelle que selon la loi, les statuts sont modifiés par délibération du Conseil d'administration de Sorbonne Paris Cité, après un avis favorable du Conseil des membres. Il a donc été proposé une procédure de prise en compte d'avis minoritaire, qui se mettra en place lorsqu'un établissement, une instance délibérante de l'un des 13 établissements (8+5), présentera un vote négatif face à une décision relative au volet commun du contrat pluriannuel d'établissement, à la modification des présents statuts et à l'association d'établissements d'enseignements supérieurs et de recherche. Amélie ANTOINE AUDO précise que s'ouvrira ensuite une procédure de concertation, de manière à formuler de nouvelles propositions communes. En cas de second vote négatif, une demande de retrait de la communauté sera formulée à l'issue de la procédure. Amélie ANTOINE AUDO précise que si ces statuts sont adoptés conformément au calendrier, le décret pourrait être publié à la rentrée 2014 et des élections pourraient être lancées à la fin de l'année 2014 ou au début de l'année 2015.

Renaud DEHOUSSE remercie Amélie ANTOINE AUDIO pour sa présentation et l'interroge sur les modalités de calendrier.

Amélie ANTOINE AUDIO déclare qu'un texte stabilisé est attendu. Ce texte sera présenté lors des Conseils d'administration ou instances équivalentes des membres de la COMUE, pour avis d'ici à la mi-juin jusqu'à fin-juin/début-juillet. En cas de vote positif des Conseils, il sera présenté au Conseil d'administration de Sorbonne Paris Cité du 9 juillet 2014.

Renaud DEHOUSSE demande quels sont les points susceptibles de poser difficulté.

Amélie ANTOINE AUDIO explique que le texte a fait l'objet d'une concertation assez longue, avec des équilibres à trouver entre des établissements de taille variable, dans le respect de la Loi. Les choix qui ont été faits, en coordination avec la Commission de concertation sur l'organisation de l'université unifiée (CCOU), visent une représentation la plus aboutie possible de l'ensemble des établissements.

Frédéric MION ajoute que les discussions les plus longues ont porté sur la composition des organes de gouvernance de la future communauté, ainsi que sur les modalités électorales. Sciences Po souhaitait voir prises en compte certaines spécificités, notamment le fait que la population des enseignants-chercheurs prenne en compte les enseignants-vacataires. Frédéric MION précise que des ajustements auront lieu sur les différents sujets d'ici le texte définitif, soumis au vote du Conseil lors de la prochaine séance.

#### *b) Questions et observations*

François HEILBRONN dit être défavorable à l'emploi du terme « usager », qui est un terme passif. Il ne comprend pas pourquoi le terme d'étudiant n'est pas utilisé. Il explique ensuite n'avoir jamais vu de Conseil d'administration fonctionner avec 61 administrateurs. Cela s'apparente davantage à une assemblée générale. Il remarque cependant qu'un bureau va être créé (référence en p.19 du document). François HEILBRONN souhaite savoir comment ce bureau va fonctionner et demande s'il s'agit d'un organe décisionnaire.

Renaud DEHOUSSE remarque que le Conseil des membres et le bureau sont assez proches. Dans ces conditions, il s'interroge sur le partage des attributions entre ces deux organes.

Frédéric MION prend note de l'observation de François HEILBRONN sur le terme d'« usager » et explique que ce terme est celui de la loi. Concernant le Conseil d'administration, Frédéric MION déclare que des efforts considérables ont été faits pour limiter le nombre de membres. Il lui semble possible d'imaginer que les décisions seront préparées ailleurs, notamment par le bureau. Frédéric MION précise que le bureau se distingue du Conseil des membres en ce qu'il est un organe exécutif de la Communauté, qui se réunit toutes les semaines. Le Conseil des membres se réunit de manière moins fréquente et son ordre du jour intéresse directement les organismes de recherche.

Renaud DEHOUSSE remercie Frédéric MION pour ces précisions.

Manon VIROT déclare que l'UNEF souhaite rappeler sa position sur le plan quinquennal de la COMUE, notamment en ce qui concerne la sélection des étudiants, la possible suppression de filières et de services, et la rationalisation à outrance de Sciences Po. Le contrat quinquennal indique qu'il faut « recruter parmi les meilleurs étudiants du monde et ouvrir des parcours approfondis ou bi-diplômants, attractifs pour les meilleurs étudiants ». L'UNEF rappelle qu'il est opposé à la sélection et souligne que les études doivent être accessibles à tous. Manon VIROT note encore que la « cohérence de la cartographie des formations est un enjeu majeur » et que cette cohérence doit passer par « une recomposition harmonisée des œuvres de formation, ainsi que par une proposition d'une œuvre conjointe de master en cas de recouvrement. » L'UNEF rappelle qu'il est opposé à la suppression de

filières et de cours offerts au sein des universités. Manon VIROT déclare que les étudiants ont besoin d'une proximité géographique et d'une offre diversifiée. Elle ajoute que l'UNEF approuve la mutualisation des services de la vie universitaire, mais rappelle que cela ne doit pas aboutir à une polarisation de l'offre et à la suppression de services existants, notamment en ce qui concerne la santé, la culture, le sport et la vie associative. S'agissant de la rationalisation de Sciences Po, Manon VIROT remarque que le contrat quinquennal indique que « *l'un des buts est le fort ancrage des cursus dans le monde professionnel.* » L'UNEF souhaite rappeler l'importance de la pluridisciplinarité des formations et l'acquisition des connaissances. Sciences Po ne doit pas former à un seul métier, mais donner des connaissances à ses étudiants. Le document indique également que « *l'offre doit répondre aux exigences de la compétition internationale.* » Manon VIROT indique que l'offre doit d'abord répondre aux besoins des étudiants. Elle remarque ensuite que le contrat quinquennal suggère la diversification des ressources financières. Sur ce point, l'UNEF rappelle la nécessité de la prépondérance de l'Etat dans le financement de l'éducation supérieure.

Frédéric MION présume que Manon VIROT commente le document qui a été distribué lors de la dernière séance du Conseil, soit l'esquisse de projet stratégique que la COMUE USPC a élaboré pour engager le dialogue contractuel avec l'Etat. Frédéric MION rappelle que ce processus est prévu par la loi : les communautés doivent signer avec l'Etat un contrat de site, qui doit être complété par un volet établissement par établissement, sur lequel travaille Sciences Po. Frédéric MION entend les remarques émises sur le document, qui a fait l'objet d'un premier échange entre la COMUE et les services du ministère. Cet échange fait apparaître l'intérêt du ministère pour un grand nombre de points, même si ce dernier souhaite que le document soit plus resserré. Frédéric MION indique n'avoir pas de réponse à faire aux observations de Mme VIROT, qui concernent essentiellement l'enseignement supérieur et la recherche en France et pas spécifiquement Sciences Po. S'agissant des remarques émises sur l'Institut, Frédéric MION rappelle que l'objectif de l'insertion professionnelle est le premier objectif de tous les étudiants. Il affirme que cet objectif n'est pas contradictoire avec l'acquisition de connaissances.

Frédéric MION revient ensuite sur le volet « établissement » du dialogue contractuel et explique que Sciences Po a été invité à préparer un document succinct, qui retrace les orientations stratégiques fixées pour les années à venir. Ce document sera remis lors de la prochaine séance du Conseil. Frédéric MION en rappelle les principaux axes :

- assurer la présence de Sciences Po dans le cercle des meilleures universités internationales,
- maintenir l'accent sur la nécessité de l'insertion professionnelle,
- conserver un rôle pionnier en matière de responsabilité sociale.

Le document sera soumis à l'Etat pour engager le dialogue sur le volet établissement du contrat de site. A ce document seront associées des demandes de moyens, qui seront concentrées sur des demandes d'emplois, notamment scientifiques, dans l'objectif de poursuivre le développement de la communauté académique permanente. Frédéric MION indique que des réunions auront lieu dans le courant du mois de juin entre le ministère et les différents établissements. Le Conseil de direction sera amené à voter sur le projet de contrat d'établissement et sur le projet de contrat de site.

Renaud DEHOUSSE remercie Frédéric MION pour toutes ces précisions.

## **II. BILAN 2014 DE LA POLITIQUE D'AIDE FINANCIERE ET DE SERVICES AUX ETUDIANTS**

### *a) Exposé*

Myriam DUBOIS-MONKACHI déclare que son exposé portera sur les faits saillants de la politique d'aide en 2014. Elle rappelle que la politique d'aide financière repose sur trois axes principaux :

- les droits de scolarité, fonction du revenu des familles et de leur contribution différenciée. Onze niveaux de droits permettent une distribution élargie des droits de scolarité. Ce système est repris en France par plusieurs institutions : Dauphine, depuis 2008, et tous les IEP de province,

à l'exception de Toulouse et Aix, qui devraient l'appliquer rapidement. Ce système européen et international traite de la même manière tous les étudiants européens. Les étudiants extra-communautaires ne subissent pas de décrochage par rapport aux droits de scolarité. Myriam DUBOIS-MONKACHI rappelle que les étudiants des pays anglo-saxons paient dans certains établissements le double de droits de scolarité,

- les bourses, caractérisent la politique volontariste de l'établissement. Tous les étudiants boursiers du CROUS sont exonérés de frais de scolarité. Au-delà de cette exonération, Sciences Po attribue à chaque étudiant détenteur d'une bourse 75 % de complément du montant versé par le CROUS. Les étudiants extra-communautaires peuvent quant à eux bénéficier d'une bourse BOUTMY et être exonérés, en partie ou totalement des droits de scolarité. La part distribuée aux étudiants extra-communautaires est équivalente à celle distribuée aux étudiants européens,
- les mesures d'aides diverses relatives au logement, à la mobilité ou aux aides d'urgence, qui concernent tous les étudiants de Sciences Po.

Myriam DUBOIS-MONKACHI remarque que la composition de la structure des droits est stable depuis trois ans. Elle observe une augmentation sensible des étudiants qui n'ont pas payé de droits de scolarité à Sciences Po : 34 % contre 30 % l'an passé. Ces étudiants sont essentiellement boursiers, issus de familles modestes (exonérées de droit d'inscription si les revenus sont inférieurs à 4000 euros par mois), en situation de handicap, ou en double diplôme. Myriam DUBOIS-MONKACHI indique que l'échelon supérieur est plutôt stable. Il concerne les élèves qui payent le maximum de droits d'inscription. Ce qui correspond à un revenu mensuel supérieur à 16 500 euros pour une famille composée de deux parents et de deux enfants.

Deux dispositifs permettent de réguler la politique de droits de scolarité dont le calcul est fait sur l'année fiscale n-2. Dans ces conditions, Sciences Po a mis en place deux dispositifs :

- le dispositif de changement de situation, qui permet aux familles qui ont subi un changement de situation d'obtenir une réduction des droits de scolarité,
- la Commission de suivi social, organisme qui se veut paritaire, qui permet d'apporter des solutions aux cas particuliers qui ne sont pas gérés par les changements de situation.

Ces deux dispositifs représentent 600 000 euros d'accompagnement.

S'agissant des bourses, Myriam DUBOIS-MONKACHI note quatre faits marquants cette année :

- Sciences Po a atteint le taux de 30 % qu'il s'était assigné pour 2013. Au niveau national, les formations de droit et de sciences politiques affichent, au niveau national, 29,5 % d'étudiants boursiers. Cette croissance ne se fait pas aux dépens des échelons 4, 5,6 et 7. L'évolution du nombre de boursiers s'est faite sur tous les échelons,
- la modification apportée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, qui a instauré, en été 2013, un échelon 0 bis et un échelon 7. L'échelon 0 bis permet aux étudiants de percevoir une bourse de l'Etat (ce qui n'est pas le cas des étudiants boursiers échelon 0). L'échelon 7, quant à lui, permet de bénéficier aux étudiants les plus défavorisés de bénéficier d'une bourse plus importante. A Sciences Po, un étudiant boursier échelon 7 perçoit 962 euros par mois, contre 550 euros pour un étudiant boursier échelon 7 d'un autre établissement,
- les boursiers au mérite : ils ont été choisis de par leur situation sociale cumulée à l'obtention de la mention « très bien ». Certains de ces élèves, à Sciences Po, de par le jeu du complément-CROUS de 75% percevaient moins qu'un élève boursier uniquement sur critères sociaux. Sciences Po a ainsi rétabli le primat de l'excellence, si bien que tous les étudiants boursiers au mérite perçoivent le même montant que les étudiants boursiers sur critères sociaux. 600 000 euros ont été mis au service de cette politique,
- les élèves issus de l'espace économique européen, qui ne sont pas pris en considération lors de leur première année de scolarité en France pour les bourses du CROUS. Sur ce point, Sciences Po se substitue au CROUS pour permettre à ces élèves d'avoir le montant versé normalement par l'Etat plus 75 % de complément. L'institut note une augmentation de 70 % des élèves concernés et de 40 % de valeur supplémentaire.

Myriam DUBOIS-MONKACHI ajoute que les étudiants bénéficiaires de la bourse BOUTMY se sont vus distribuer cette année 2 millions d'euros, soit le même niveau que les bourses européennes. Il a par ailleurs été décidé que la reconduction des bourses n'était plus liée au classement, mais à l'absence de redoublement. 7,8 millions d'euros ont été mis à disposition des élèves pour toute la partie bourse, soit 6 % de plus que l'année dernière.

Myriam DUBOIS-MONKACHI présente ensuite un point d'information sur les aides et les services :

- l'aide à la mobilité, qui permet aux étudiants d'obtenir une aide pour la troisième année à l'étranger. Cette aide est en hausse de 8 %,
- l'aide aux étudiants en situation de handicap,
- la politique d'information et de développement de partenariat avec les organismes publics et privés, pour proposer une offre de logement diversifiée. Myriam DUBOIS-MONKACHI note qu'une enquête réalisée auprès des étudiants sur la question du logement fait apparaître que près de la moitié des élèves de Sciences Po ne connaissent pas l'existence du pôle logement. Ce pôle permet aux étudiants, à travers différents supports (site internet bilingue), d'obtenir des informations, des propositions et des éléments juridiques (baux, caution),
- des aides financières pour le logement, à travers une bourse annuelle de 750 euros à 1500 euros, réservée aux étudiants des conventions d'éducation prioritaire.

Myriam DUBOIS-MONKACHI revient sur l'enquête sur le logement et indique que des efforts dans le domaine du logement doivent encore être produits, notamment en termes de visibilité du service. Cependant, un nombre important d'étudiants parvient à trouver un logement. Myriam DUBOIS-MONKACHI ajoute que la politique d'aide financière se décline au quotidien pour les élèves qui rencontrent des difficultés tout au long de l'année. Le service de l'aide sociale propose une écoute et oriente vers des partenaires internes, comme le pôle santé ou les assistantes sociales du CROUS. Près de 200 élèves sont ainsi reçus et écoutés. Une aide d'urgence est également distribuée. Elle s'élève à 8000 euros pour l'année 2013.

Frédéric MION remercie Myriam DUBOIS-MONKACHI et Francesca CABBIDU pour la clarté du document, qui permet de mesurer l'ampleur de la politique menée par Sciences Po en matière de redistribution sociale. Frédéric MION déclare que les dispositifs mobilisés par Sciences Po sont sans équivalent dans le système français de l'enseignement et de la recherche.

#### *b) Questions et observations*

Vincent MARTIGNY demande si les taux de boursiers évoqués par Myriam DUBOIS-MONKACHI en perspective de celui de Sciences Po sont ceux des filières de droit/sciences politiques, ou ceux de l'université en général.

Solène DELUSSEAU-JELODIN remarque que le taux d'étudiants boursiers des universités Paris I, IV, V et VI sont inférieurs à 20 %, mais que la comparaison pourrait porter sur d'autres universités parisiennes, moins favorisées, comme Paris XIII. Elle ajoute que l'institut ne doit pas s'arrêter au nombre d'étudiants boursiers, mais s'attacher à la structure de ces étudiants : nombre d'entre eux sont échelon 0 et peu sont d'échelon 7. L'UNEF remarque également que 21 % des étudiants paient le maximum de frais d'inscription, soit 9800 euros pour le collège universitaire et 13 500 euros pour le master. Les familles concernées disposant de plus de 16 500 euros mensuels, l'origine sociale des étudiants de Sciences Po ne reflète pas la structure de la société française. Cette situation illustre le fait que le modèle économique de Sciences Po est un frein à la démocratisation. Solène DELUSSEAU-JELODIN déclare que l'UNEF se félicite de la disparition de la contrainte de la bourse BOUTMY et souhaite savoir quand cette disposition sera votée en Conseil pour être appliquée rapidement. L'UNEF demande toujours la suppression du critère académique d'obtention de la bourse BOUTMY. Solène DELUSSEAU-JELODIN rappelle que l'UNEF a obtenu une augmentation des bourses de 100 millions d'euros cette année. Elle note que les bourses vont être de nouveau valorisées de 100 millions d'euros pour la rentrée prochaine. L'UNEF se demande si le supplément budgétaire de Sciences Po a déjà été

prévu. Solène DELUSSEAU-JELODIN rapporte ensuite que des étudiants boursiers de Reims (échelon 0 bis) ont fait remarquer que le complément de bourse de 75 % ne leur avait toujours pas été versé. Elle demande ensuite si le fonds de mobilité internationale est bien donné aux étudiants qui partent en dehors de l'UE (cela n'est pas précisé dans le document).

Myriam DUBOIS-MONKACHI indique que le tableau relatif aux universités parisiennes concerne la globalité des formations. S'agissant de la structure des échelons, elle indique que les échelons 0 et 0 bis sont un effet de la réforme, qui a permis un déplafonnement des ressources et a mécaniquement augmenté le nombre de bourses. Malgré cette réforme, Sciences Po n'a pas perdu d'attractivité vis-à-vis des étudiants les plus défavorisés. Myriam DUBOIS-MONKACHI précise qu'il convient d'additionner les échelons 7 et 6 pour faire une comparaison sur les deux années et que cette comparaison est favorable pour les échelons 4, 5, 6 et 7. Myriam DUBOIS-MONKACHI rappelle ensuite que la politique d'aide sociale est présente à Sciences Po pour renforcer l'attractivité en direction de familles modestes et défavorisées. S'agissant des problèmes soulevés par les étudiants de Reims, ils n'ont pas été remontés à l'administration. Myriam DUBOIS-MONKACHI rappelle que tous les boursiers du CROUS dépendent du campus de Paris, qui a cette année perdu 30 000 dossiers, ce qui a créé des difficultés. Or, tant que le CROUS n'a pas versé les bourses, Sciences Po n'est pas en mesure de dégager le complément. A propos du fonds de mobilité internationale, Myriam DUBOIS-MONKACHI explique que celui-ci est alloué en fonction de la destination de l'étudiant lors de sa troisième année à l'étranger. Elle rappelle que Sciences Po veille à optimiser les fonds ciblés : les fonds européens concernent les départs en Europe, tandis que les fonds mis à disposition par le CRIF (Conseil Régional d'Ile-de-France) et par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sont fléchés sur un certain type de population : étudiants européens pour le CRIF et boursiers pour le ministère de l'Enseignement supérieur. Le fonds de mobilité internationale de Sciences Po cible, quant à lui, par subsidiarité, les étudiants qui ne sont pas concernés par ces deux fonds publics.

Frédéric MION précise que Sciences Po n'a aucune responsabilité dans la disparition des 30 000 dossiers du CROUS. Concernant les 100 millions d'euros, Sciences Po n'a reçu aucune information officielle. L'Institut ignore donc sous quelle forme sera allouée cette somme et ne peut donc anticiper le surcoût qui pourrait en résulter pour lui. Frédéric MION observe que cette situation met en lumière le fait que le dispositif d'aide de l'Institut est tant et si bien corrélé au dispositif public, que l'Institut n'est pas assuré, à terme, de sa soutenabilité. Frédéric MION déclare que si l'Etat persistait à prendre des mesures modificatives des bourses sans concertation avec ses partenaires, Sciences Po serait amené à s'interroger sur ses propres capacités à suivre et à assurer le maintien de son propre dispositif.

Thierry CADART déclare que les documents remis donnent une bonne vision des efforts conséquents de Sciences Po pour accueillir une partie de ses étudiants. Il souligne en revanche des effets de bordure et de seuil assez conséquents et souhaiterait qu'à l'avenir, le document fasse figurer ce que produit la somme des efforts de Sciences Po pour chaque famille. Thierry CADART remarque que les efforts réalisés pour les catégories les plus défavorisées produisent des effets sur les catégories du niveau juste au-dessus d'elle. Il remarque ensuite que lorsque 21 % des étudiants de l'institut bénéficient de 16 500 euros mensuels, l'écart est conséquent avec la société française. Thierry CADART se demande si les efforts demandés en direction des classes moyennes ne sont pas trop lourds. Il tient à saluer l'effort important réalisé par Sciences Po depuis des années en termes d'accueil d'étudiants dans des situations difficiles, mais se demande si l'institut n'a pas atteint la limite de sa politique. Il lui semble que ce qui est proposé en termes d'accompagnement doit être renforcé, car c'est en prenant la globalité des efforts consentis par les familles aux revenus plus modestes que l'institut doit pouvoir compenser les effets de seuil.

François HEILBRONN remarque que le nombre d'étudiants bénéficiaires de bourse a été multiplié par 5 en dix ans. Il juge cela tout à fait remarquable au vu du contexte de désengagement de l'Etat. Il remarque ensuite que le montant global de l'effort financier consenti par Sciences Po dans les aides financières attribuées aux étudiants ne figure pas dans le document.



Catherine BLANC souhaiterait avoir des informations sur le nombre de boursiers par campus et par procédure d'admission.

Paul BERNARDET remercie Myriam DUBOIS-MONKACHI et Francesca CABIDDU pour la qualité du document, et remarque qu'une répartition par tranche a été effectuée. Il rappelle ensuite que la mise en place des barèmes dégressifs dans les IEP est le fruit du désengagement de l'Etat et conduit les institutions d'enseignement supérieur à augmenter leurs frais d'inscription. Paul BERNARDET remarque qu'à Sciences Po, le rapport entre les frais d'inscription et l'aide sociale s'établit autour de 14 %, ce qui est faible. La redistribution a augmenté cette année, mais Paul BERNARDET rappelle qu'elle était à 25 % il y a dix ans. Il ajoute qu'il n'appartient pas aux étudiants d'opérer entre eux une redistribution qui relève de la responsabilité de l'Etat. Paul BERNARDET revient ensuite sur l'enquête logement et demande si Sciences Po envisage une politique particulière à destination des étudiants internationaux pour ce qui concerne leur caution. Cette caution soulève des difficultés dans un contexte de logements saturés en région parisienne. Paul BERNARDET demande si l'institut pourrait se porter garant des étudiants internationaux venant étudier, ce qui faciliterait leur arrivée en France et ne ferait pas courir de risque à la situation financière de Sciences Po.

Myriam DUBOIS-MONKACHI revient sur la remarque de Thierry CADART et déclare que la structure en U inversé ainsi que la composition du corps social des étudiants de Sciences Po est une situation dont la direction a conscience. Elle remarque que dans d'autres établissements, hormis les universités, les droits de scolarités sont forfaitaires. Si la structure des droits d'inscription à Sciences Po peut et doit poser question, elle doit également être examinée à l'aune de la progressivité et des processus mis en place pour les étudiants qui ne pourraient pas régler leurs droits de scolarité. Myriam DUBOIS-MONKACHI ajoute que l'institut est préoccupé depuis des années par les effets de seuil. Une politique a été mise en place au sein de la Commission de suivi social pour gommer une partie de ces effets de seuil, notamment vis-à-vis des familles qui se situent à 200 euros au-dessus de cet effet de seuil. S'agissant des 21 % d'élèves dont la famille gagnerait plus de 16 500 euros par mois, Myriam DUBOIS-MONKACHI invite à relativiser ce pourcentage, qui comprend tous les étudiants extra-communautaires, qui paient le maximum de frais d'inscription, quel que soit le niveau de revenu de leurs parents, et représentent 45 % des étudiants. Myriam DUBOIS-MONKACHI explique ensuite que le montant global de l'aide est de 5,5 millions auxquels s'ajoutent 1,5 million de mobilité et 7 millions de l'Etat. Elle précise que ce bilan de l'aide social ne valorise pas ce que les étudiants boursiers ne payent pas. En réponse aux questions de Catherine BLANC, Myriam DUBOIS-MONKACHI indique que les campus sont assez hétérogènes, excepté celui de Dijon : la moitié de la population de ce campus (52 %) est composée d'étudiants boursiers. La plupart de ces étudiants sont issus de l'espace européen. Le campus de Poitiers contient également nombre de boursiers (34 %). Cette situation est liée au fait que Poitiers attire beaucoup d'étudiants boursiers extra-communautaires ainsi que des étudiants qui viennent des établissements français étrangers. Le campus de Paris (29 %) arrive en troisième position. Le campus contenant le moins d'étudiants boursiers est le campus de Reims (16 %). Concernant la répartition par procédure, Myriam DUBOIS-MONKACHI indique que la population issue des conventions d'éducation prioritaire est boursière à 73 %. Vient ensuite la procédure par examen (24 %). 22 % d'élèves boursiers viennent de la procédure internationale. Concernant le logement, Myriam DUBOIS-MONKACHI explique qu'il s'agit d'un véritable problème. L'institut a demandé à des élèves de travailler sur un projet collectif de mise en place d'un système de caution. Le document qui a été réalisé évoque les expériences menées dans certains Conseils régionaux. Il est actuellement étudié par le service juridique et sera examiné par la direction.

### **III. REFONDATION DE LA COMMISSION DE SUIVI SOCIAL**

#### *a) Exposé*

Myriam DUBOIS-MONKACHI remercie toutes les personnes qui ont permis d'aboutir à la proposition de refondation de cette Commission. Elle rappelle que la Commission, créée en 2004, est l'instance dans laquelle sont traitées des situations d'étudiants qui sortent des problèmes habituels. Un travail de

relecture du texte a été effectué afin d'assurer un meilleur fonctionnement de cette Commission, qui est chargée d'octroyer des exonérations partielles ou totales sur des cas particuliers. Myriam DUBOIS-MONKACHI remarque que depuis dix ans, de nombreux cas étudiés sont récurrents :

- les fratries,
- les effets de seuil,
- les étudiants boursiers d'une année « n » qui se voient refuser la bourse en année « n+1 ».

Ces cas récurrents sont désormais pris en charge par l'administration pour désencombrer la Commission de suivi social. Myriam DUBOIS-MONKACHI précise qu'à ce jour, 130 dossiers n'ont pas été examinés par la Commission, faute de documents suffisants ou faute de temps. La refondation permettra de redescendre vers l'administration 40 % des cas afin de permettre à la Commission d'étudier de réels cas particuliers. Myriam DUBOIS-MONKACHI ajoute qu'un représentant professeur élu devait siéger à cette Commission. Cela n'a pas été le cas et la proposition va être reconduite. Au total, la proposition de composition de la Commission portera sur la présence d'un représentant du directeur, de deux élus étudiants, d'un élu salarié et d'un élu enseignant. Myriam DUBOIS-MONKACHI rappelle qu'actuellement, le budget de cette Commission de suivi social est de 300 000 euros. Il est prévu d'inscrire cette somme sur le budget de l'année prochaine et de limiter le budget de la Commission afin que ses membres gèrent leur budget en fonction des situations qui seront posées. Myriam DUBOIS-MONKACHI précise que les étudiants ont émis des réserves sur ce point. Il est donc proposé de voir comment les choses fonctionnent dans la réalité et de refaire un point d'information dans un an, pour vérifier si cette option [budgétaire] est pertinente.

#### b) *Questions et observations*

Renaud DEHOUSSE tient à souligner l'importance de cette Commission, qui vise à apporter un peu de souplesse dans la mécanique des règles de Sciences Po. Il lui semble important que l'institut se soit doté d'un levier permettant de procéder à des ajustements lorsque cela est nécessaire. Renaud DEHOUSSE salue les efforts de ceux qui ont participé à l'entreprise de refondation de cette Commission.

Colin DEBROISE déclare que l'UNEF est satisfaite de cette réforme, fruit de la collaboration entre elle et l'administration. Colin DEBROISE ajoute que le report du budget est également très positif. En revanche, l'UNEF déplore que l'indépendance financière des étudiants ou les cas de rupture familiale ne soit pas pris en compte par la Commission. Colin DEBROISE remarque aussi la stagnation du budget de la Commission alors que le nombre d'étudiants ayant saisi cette Commission augmente.

Myriam DUBOIS-MONKACHI déclare que les cas de rupture familiale sont pris en compte par la Commission de suivi social et par l'administration. 150 élèves bénéficient chaque année du statut d'indépendant financier. S'agissant du budget, une étude réalisée sur trois ans montre que le report de budget devrait permettre de traiter toutes les situations. En cas d'augmentation du nombre de situations, la Commission le fera savoir et l'administration en tiendra compte.

#### c) *Vote*

Ismahane GASMI donne la liste des procurations :

Mme HAEGEL donne procuration à Olivier BORRAZ  
Mme LEVEQUE donne procuration à Renaud DEHOUSSE  
M. ROUXEL donne procuration à Paul BERNARDET

*La proposition de refondation de la Commission de suivi social est adoptée à l'unanimité.*

#### IV. PRESENTATION DE L'ENQUETE SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DIPLOMES 2012

##### a) *Exposé*

Félicité GASPARETTO déclare que le document transmis au Conseil de direction est une synthèse des résultats de l'enquête jeunes diplômés 2013 sur la promotion 2012. L'enquête est réalisée chaque année par le centre des études européennes et le CDSP. L'enquête a porté sur la situation professionnelle de 1156 diplômés de la promotion 2012, 15 mois après l'obtention de leur diplôme (70 % de taux de réponse).

Félicité GASPARETTO rappelle que l'association pour l'emploi des cadres a observé une dégradation du marché de l'emploi des jeunes diplômés en France. Selon les observations de cette association, la part des entreprises qui recrutaient des jeunes diplômés au 2<sup>e</sup> semestre était de 39 %, en baisse de quatre points par rapport à l'année dernière. En conséquence, la part des diplômés en activité professionnelle a sensiblement diminué, tandis que les délais d'accès à l'emploi se sont rallongés. Le taux d'activité professionnelle passe de 91,6 % en 2012 à 87 % en 2013 et les délais d'accès à l'emploi passent de 87 % à 80 %. Cette situation n'a pas conduit les jeunes diplômés à différer leur entrée sur le marché de l'emploi : 78 % d'entre eux ont décidé d'entrer directement dans la vie professionnelle en 2013, contre 75 % en 2012. Félicité GASPARETTO ajoute que

- 70 % des diplômés sont en emploi stable,
- 69 % des diplômés bénéficient du statut cadre,
- 81 % déclarent occuper un emploi qui correspond à leur formation ainsi qu'à leurs attentes.

La rémunération brute annuelle passe 40,7 K euros à 43,9 K euros. La proportion d'emploi hors de France augmente, ce qui est une première depuis quatre ans. Le taux d'emploi à l'international passe de 34 % à 39 %. Félicité GASPARETTO observe que les différences significatives ont été constatées dans les conditions d'accès à l'emploi :

- en fonction des masters, les diplômés s'orientent préférentiellement vers certains secteurs. Les rémunérations varient en fonction de ces secteurs. Les programmes de formation recevront le détail de ces résultats,
- en fonction du sexe, avec une différence significative entre la rémunération des femmes et la rémunération des hommes,
- en fonction de l'expérience, avec un impact positif de l'année de césure sur l'insertion professionnelle,
- en fonction du bénéfice ou non d'une bourse,
- en fonction de l'origine géographique.

##### b) *Questions et observations*

Renaud DEHOUSSE souhaiterait savoir s'il est possible d'analyser l'évolution des tendances au cours de la dernière décennie, afin de comprendre comment l'institution a pu évoluer en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés et en fonction de son environnement.

Félicité GASPARETTO acquiesce.

Vincent MARTIGNY remercie Félicité GASPARETTO pour la clarté du document qui est proposé. Il salue également le fait que les étudiants docteurs ont été inclus dans l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, ce qui n'était pas le cas lors de la dernière étude. Il remarque cependant que 49 répondants sont indiqués sur 75 docteurs.

Félicité GASPARETTO déclare que les répondants sont calculés sur les étudiants en master recherche.

Vincent MARTIGNY estime que ce document gagnerait à inclure des informations sur le devenir des jeunes docteurs après l'obtention de leur doctorat. Il craint cependant que ces éléments viennent faire baisser les statistiques de l'insertion professionnelle, car l'employabilité des jeunes chercheurs reste faible. Vincent MARTIGNY estime d'ailleurs qu'un travail doit être fait avec Sciences Po Avenir pour la majorité des docteurs, qui ne s'orientent pas vers une carrière universitaire. Il rappelle que plus de la moitié des jeunes docteurs s'orientent vers une autre filière que celle de la recherche ou de l'enseignement.

Renaud DEHOUSSE s'associe à la remarque de Vincent MARTIGNY et explique qu'une réflexion sur la place de l'Ecole doctorale dans les dispositifs d'orientation internationale est en cours. Les informations apportées pourraient donc éclairer sur la logique professionnelle dans laquelle s'intègrent les formations doctorales.

Samuel LEJOYEUX remarque que les effets de la crise se ressentent également sur les diplômés de Sciences Po. Il rappelle que tous les étudiants ne peuvent pas profiter de l'année de césure, en raison du paiement de 25 % des frais de scolarité. Samuel LEJOYEUX rappelle que les étudiants en année de césure ne sont pas présents à Sciences Po et ne suivent pas les cours. La logique voudrait donc que cette année de césure soit gratuite. Cela permettrait de la démocratiser et de lever la difficulté financière qu'elle présente. Samuel LEJOYEUX remarque que le problème est le même pour le certificat d'étude managériale : les étudiants doivent verser 25 % des frais de scolarité pour bénéficier d'une convention de stage de Sciences Po après l'obtention de leur diplôme. Cette situation n'est pas justifiée, dans la mesure où l'étudiant bénéficie déjà de son diplôme et n'étudie plus à Sciences Po. Samuel LEJOYEUX aborde ensuite la semaine de l'orientation qui lui semble être une très bonne chose malgré un certain nombre de problèmes : l'UNEF estime que l'orientation devrait avoir lieu tout au long de l'année et non pas être concentrée sur une semaine. Samuel LEJOYEUX déclare que cette semaine pose problème dans les campus délocalisés. Les étudiants de ces campus n'ont pas la même visibilité que les étudiants du campus de Paris. L'UNEF demande qu'un groupe de travail soit organisé afin de mener une réflexion concertée et précise sur ces questions.

François HEILBRONN suggère que les salaires des anciens étudiants de Sciences Po soient calculés selon deux formules : un calcul moyen comme celui qui est présentement fait et un deuxième calcul, excluant les 10 % des salaires les plus hauts et les plus bas. Cela permettrait d'avoir un niveau de salaire plus représentatif. François HEILBRONN abonde dans le sens des propos de Samuel LEJOYEUX vis-à-vis de la semaine d'orientation. Il déclare que cette demande est portée par les enseignants et les professeurs, notamment vis-à-vis des étudiants de deuxième année, qui doivent réfléchir à leur orientation avant leur troisième année à l'étranger. François HEILBRONN se demande plus généralement si l'institut ne pourrait pas réaliser de petites interventions filmées pour expliquer les cursus, le contenu des programmes, les débouchés professionnels. Ces éléments pourraient être mis en ligne et être accessibles aux étudiants des campus. François HEILBRONN rappelle que nombre d'étudiants de deuxième année regrettent leur choix de master.

Félicité GASPARETTO souscrit à l'intervention de Vincent MARTIGNY sur le suivi des jeunes docteurs. Elle explique qu'un travail reste à faire pour mieux articuler la complémentarité entre ce que Sciences Po Avenir peut offrir et ce que les programmes offriront à l'avenir en matière d'insertion professionnelle de leurs diplômés. Cela s'applique également à l'Ecole doctorale. Félicité GASPARETTO rappelle que les responsables pédagogiques, les directeurs exécutifs, les enseignants sont les mieux placés pour accompagner l'insertion professionnelle de leurs diplômés. Elle estime que c'est particulièrement le cas pour le secteur académique. L'équipe de l'Ecole doctorale est donc mieux placée que Sciences Po Avenir pour ce qui a trait à l'insertion professionnelle dans le secteur académique.

Françoise MELONIO ajoute que dans le référentiel des services des enseignants est prévue la possibilité, dans certains cas, de prendre en charge le service et l'accompagnement des étudiants.

Félicité GASPARETTO ajoute que s'agissant de l'insertion professionnelle hors secteur académique – organisations internationales, O.N.G., Think Tank – Sciences Po Avenir à un rôle très important à jouer. Sciences Po Avenir travaille déjà avec l'Ecole doctorale, car toutes les opportunités qui arrivent d'autres écoles sont mutualisées, notamment grâce à la mise en place d'une plate-forme de communication et de partage sur les données de l'insertion professionnelle, soit un intranet qui permettra de recueillir l'information des programmes de Sciences Po Avenir et de les communiquer aux élèves en fonction de leur profil, de leurs projets et de leur orientation professionnelle. Félicité GASPARETTO rappelle que la position de Sciences Po Avenir est

- d'offrir à tous les étudiants, quel que soit leur projet, une préparation aux techniques de recherche d'emploi,
- de développer une connaissance des marchés de l'emploi à l'international, tous secteurs confondus,
- de travailler avec différents masters pour veiller à ce que les opportunités puissent être mutualisées et partagées avec l'ensemble des diplômés.

Vincent MARTIGNY estime que ces actions sont très pertinentes, mais explique que les jeunes docteurs ont besoin d'une forme de contact différente. Il observe qu'en fin de thèse, les jeunes docteurs sont « désocialisés au niveau professionnel », car ils se sont coupés du marché pendant la durée de leur thèse. Au contraire, les étudiants de master commencent à penser activement à ce qui va se passer après leur entrée en master.

Félicité GASPARETTO explique que Sciences Po Avenir a, avec le concours de l'association des doctorants de l'Ecole doctorale et celui d'Yvan MANOKHA, secrétaire général de l'Ecole doctorale, organisé plusieurs réunions à destination des docteurs et des doctorants. Ces réunions ont eu un succès mitigé. Félicité GASPARETTO est consciente du besoin et déclare qu'il faut certainement persévérer, mais assure que Sciences Po Avenir s'est déjà rapproché des doctorants. Elle ajoute que toutes les suggestions sont les bienvenues.

Renaud DEHOUSSE remarque que les doctorants, notamment ceux qui se destinent à la recherche et à l'enseignement, sont rattachés à des centres de recherche. Ces derniers ont une responsabilité très importante de ce point de vue. C'est au sein de ces structures que les doctorants ont les meilleurs contacts. Renaud DEHOUSSE remarque que le CSO propose un véritable programme d'accompagnement des doctorants, avec un volet de professionnalisation. Il est cependant important de comprendre que tous les docteurs ne se destinent pas à ce type de métier et que le doctorat peut être un diplôme utile dans d'autres types de professions. Sur ce point, Renaud DEHOUSSE estime qu'une réflexion doit être menée et mobiliser différents acteurs de l'institut.

Vincent MARTIGNY observe que nombre de docteurs choisissent la voie universitaire, car c'est la seule voie qu'ils connaissent. Il estime que si l'on proposait à ces derniers un mode efficace d'insertion dans le marché professionnel, ils économiseraient du temps et de l'énergie et ne candidateraient pas à des postes qu'ils n'obtiendront pas. Pour Vincent MARTIGNY les doctorants s'inscrivent dans une logique de type « je ne sais faire que cela, alors je continue à le faire ». Il rappelle qu'il y a 11 postes par an en sciences politiques en France, sur 75 docteurs à Sciences Po.

Félicité GASPARETTO revient sur la partie orientation et explique qu'un groupe de travail, composé en particulier de responsables pédagogiques de master, a souligné l'importance d'accentuer l'action en matière d'aide à l'orientation professionnelle au niveau du collège. Une réflexion est en cours sur un programme qui pourrait être mis en place dès l'année prochaine, et qui a été baptisé « programme d'aide à l'orientation et de sensibilisation à la vie professionnelle ». Félicité GASPARETTO indique que cet objectif doit être inscrit dans le programme du collège universitaire et explique que l'institut va communiquer sur cet objectif dès l'entrée des jeunes lycéens à Sciences Po. Ce programme sera présenté dès la semaine de l'intégration, et dès la rentrée, sur les campus. Félicité GASPARETTO revient sur la mention faite par François HEILBRONN des outils numériques, et explique que l'ensemble des présentations données par les responsables de master ainsi que l'ensemble des tables rondes sur les métiers sont enregistrés et diffusés sur le site de Sciences Po Avenir. Cela correspond à

un corpus de 40 présentations, et Félicité GASPARETTO précise que ces présentations sont déjà très consultées. Elle revient sur le programme et déclare que le premier objectif de celui-ci doit être de mettre en cohérence et d'articuler ce qui existe déjà pour le rendre visible. Félicité GASPARETTO déclare que le fait de formaliser tout ce qui existe dans le cadre d'un programme progressif va avoir un impact important. Elle ajoute que des « passages obligés » vont être créés afin de renforcer la participation des élèves aux différentes actions, notamment en inscrivant la mention de leur participation/validation ou non.

Françoise MELONIO ajoute que pour améliorer l'information dans les campus, un programme d'information sur les masters sera constitué, avec un calendrier fixé dès la rentrée. Cela permettra de s'assurer que les responsables des masters inscrivent les étudiants des campus dans leur emploi du temps.

Félicité GASPARETTO assure être tout à fait consciente de l'enjeu de décliner ce programme sur les campus. Elle explique qu'elle se déplacera personnellement sur chacun des campus dans le courant du mois de juin pour travailler avec les directeurs de campus sur la mise en œuvre d'un programme adapté, avec les mêmes objectifs que le programme parisien. Les directeurs de campus rendront un projet au doyen du collège universitaire ainsi qu'à Félicité GASPARETTO pour le 30 septembre. Ils bénéficieront du soutien de Sciences Po Avenir pour éventuellement recruter des intervenants, et aider à l'ingénierie du dispositif, etc.

## **V. PRESENTATION DE LA STRATEGIE « EXECUTIVE EDUCATION », DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE**

### *a) Exposé*

Nicolas PEJOUT déclare que le document présenté aux membres du Conseil de direction a fait l'objet de discussions en Commission paritaire et en Conseil d'administration. Il sera également débattu en Conseil scientifique. Nicolas PEJOUT déclare que l'activité d'executive education s'inscrit dans un marché extrêmement concurrentiel en France et à l'international :

En France, cette activité est largement dominée par les écoles de commerce, par les écoles de management et par les écoles d'ingénieurs, le tout dans un contexte de réforme de la formation professionnelle. Nicolas PEJOUT explique que cette réforme modifie sensiblement le référencement des formations adressées aux cadres, aux adultes de façon générale. Cette réforme provoque également une refonte des circuits de financement. Sciences Po doit tenir compte de ces différents aspects.

À l'étranger, la concurrence est plus forte et plus massivement marquée par la domination des écoles de management. L'executive education se distingue d'autres segments de formation comme les cours du soir pour les personnes en reprise études (university extension) et la continuing education, qui s'adresse à des cibles de management intermédiaire. Dans tous les classements, les écoles de management, notamment les business school des universités anglo-saxonnes occupent très largement ce secteur aux côtés des cabinets de conseil, think tanks, syndicats professionnels, ou des formations internes développées par les entreprises multinationales.

Nicolas PEJOUT explique que dans ce contexte, Sciences Po a fait l'erreur de ne pas s'occuper de cette activité de façon aussi forte que les autres acteurs. En effet, l'institut, qui fait de la formation continue depuis 40 ans, n'a jamais défini cette activité comme une priorité. Cela s'est traduit par :

- une faible liaison avec la faculté permanente,
- un lien quasiment inexistant avec les écoles, les départements, les centres de recherche,
- des développements internationaux et numériques qui n'ont pas été mis au service de cette activité, avec, pour résultat, une marge nette de l'activité de formation en dessous des attentes.

Pour autant, Nicolas PEJOUT déclare que Sciences Po dispose d'un véritable potentiel intellectuel qu'il peut proposer aux cadres et aux dirigeants. Ce potentiel se traduit par un plan de développement et des leviers présentés en p.6 et 7 du document. Nicolas PEJOUT dresse un focus sur l'un de ces leviers, l'international et sur la nécessité de mieux travailler avec la communauté des anciens, notamment via l'association des alumni. Il explique que cette démarche passe par plusieurs conditions :

- mieux organiser le travail avec les centres de recherche, les écoles et les départements au sein de Sciences Po, pour faire en sorte que l'activité de formation continue ne soit pas le monopole de la direction de la formation continue,
- ajuster l'organisation au sein du service,
- engager très fortement la faculté permanente sans pour autant « habiller la formation continue et déshabiller la formation initiale ». L'objectif est de trouver un bon équilibre dans un contexte matériel et logistique qui doit être amélioré.

Nicolas PEJOUT ajoute que l'offre doit être structurée autour de trois thématiques :

- affaires publiques et régulation,
- stratégie, leadership, gouvernance,
- communication, médias et numérique.

Ces thématiques doivent être développées selon différents formats adaptés à la demande des individus et des organisations. Nicolas PEJOUT précise qu'actuellement, les executive masters présentent 40 % de l'activité, les formations « catalogues » autres que diplômantes représentent un tiers de l'activité et les formations sur mesure pour les entreprises représentent un quart de l'activité. Ce dernier champ peut être largement développé à travers un positionnement qui proposerait de mettre les sciences sociales appliquées au service de la transformation professionnelle des individus, de leurs équipes et des organisations.

#### b) *Questions et observations*

Renaud DEHOUSSE remercie Nicolas PEJOUT pour son exposé et déclare que l'*executive education* est très importante, non seulement du point de vue du marché, mais également du point de vue de la diversification de l'éducation. Renaud DEHOUSSE remarque que la vieille idée de la formation tout au long de la vie devient de plus en plus une réalité. Dans ces conditions, une institution d'enseignement supérieur doit concevoir ses missions de façon élargie et inclure une offre de programmes à de nouvelles catégories d'utilisateurs.

Olivier BORRAZ remercie à son tour Nicolas PEJOUT pour le document présenté et le félicite pour le travail qui a été accompli depuis un peu moins d'un an pour doter la direction d'un pré-projet ambitieux. Olivier BORRAZ souhaite insister sur la nécessité d'appuyer cette offre sur les forces académiques permanentes de Sciences Po. Il estime que le fait d'aller consulter les laboratoires pour travailler avec eux est une bonne façon de procéder. Olivier BORRAZ précise que cela ne signifie pas que tout doit se résumer aux forces internes de l'institut, car ces dernières sont limitées, mais cela permet de nouer des contacts avec de futurs partenaires pour les programmes de recherche, les bourses, etc. Ces contacts peuvent déboucher sur des actions extrêmement intéressantes. Olivier BORRAZ remarque ensuite que trois écoles vont être créées dans les années à venir. Il se demande comment l'*executive education* va s'articuler avec la création de ces écoles. Olivier BORRAZ explique ensuite être engagé dans un programme interdisciplinaire sur la santé dans le cadre de Sorbonne Paris Cité. Le travail porte sur une offre de formation continue pour les personnes qui vont travailler dans le domaine de la régulation sanitaire. L'intérêt est de proposer une formation qui réunirait des médecins, des épidémiologistes, des toxicologues, des chimistes, etc. Olivier BORRAZ se demande dans quelle mesure le travail présenté par Nicolas PEJOUT peut s'appuyer sur l'offre de Sorbonne Paris Cité. Il lui semble possible d'imaginer des formations pluridisciplinaires qui impliqueraient d'autres établissements.

Paul BERNARDET remercie Nicolas PEJOUT pour la présentation stratégique du développement de la formation continue. Au demeurant, il souhaite souligner les divergences de l'UNEF vis-à-vis de la

notion de « formation tout au long de la vie », en perspective des tarifs pratiqués par Sciences Po, qui s'adresse essentiellement aux entreprises et non aux particuliers. Au regard de la responsabilité sociale portée par l'institut comme un engagement et en perspective des mutations du marché du travail, l'institut ne peut pas se détacher d'un accès pour tous à ce type de formation. Paul BERNARDET estime que Sciences Po « louperait le coche » s'il ne se donnait pas les moyens d'offrir des formations tout au long de la vie à l'ensemble des individus et pas nécessairement à ceux qui travaillent dans des entreprises susceptibles de payer 20 000 € pour un cycle de formation. Paul BERNARDET observe qu'il n'existe aucun dispositif d'aide sociale pour que ces individus « isolés » puissent suivre ce dispositif de formation continue. Ce sans compter que leur formation s'inscrit souvent dans un contexte de mutation professionnelle qui peut soulever des difficultés financières.

Catherine BLANC remercie Nicolas PEJOUT pour sa présentation, puis s'interroge sur les lignes de force de la stratégie présentée et sur son caractère différenciant par rapport aux autres grandes écoles. Catherine BLANC se demande si l'institut doit véritablement entrer en concurrence ou se démarquer des grandes écoles sur le champ de la formation continue, en ouvrant par exemple de nouvelles pistes dédiées à la formation tout au long de la vie. Vis-à-vis de la stratégie, Catherine BLANC s'interroge sur les moyens qui vont être mis en place et sur l'articulation entre la formation continue en tant que telle et l'ensemble des écoles.

Vincent MARTIGNY s'associe aux remerciements de ses collègues. Il demande si la formation porte sur les masters ou sur la formation courte.

Nicolas PEJOUT précise que tous les formats sont confondus.

Vincent MARTIGNY déclare qu'il est important pour l'institut de rayonner à l'international. Il observe que jusqu'à présent, l'institut proposait certaines formations « au coup par coup ». Il note que des potentiels de développement se font jour dans un certain nombre de pays émergents, qui pourraient être attirés par des pays anglophones où la formation leur coûterait beaucoup plus cher. Vincent MARTIGNY perçoit donc la nécessité de réaliser un benchmark, avec des universités comme la London School of Economics, les universités de Londres ou les universités américaines, pour vérifier comment l'institut peut se positionner par rapport à elles. Vincent MARTIGNY rappelle ensuite que si l'institut doit s'appuyer sur ces enseignants permanents, il doit aussi compter sur la force de frappe des enseignants vacataires, qui représentent une grande diversité de profil. À son sens, cela serait aussi l'occasion de mieux les connaître et forcerait l'institut à différencier ces vacataires pour puiser les potentiels de professionnels des différents secteurs. Pour Vincent MARTIGNY, l'institut doit réfléchir aux modalités de cette action.

Renaud DEHOUSSE s'associe aux commentaires de ses prédécesseurs sur l'importance de définir une stratégie. Il se réjouit également de la volonté de développer des passerelles avec l'ensemble de la communauté enseignante, mais il estime que pour parvenir à cette fin, l'institut doit réfléchir à la meilleure façon de procéder. Pour Renaud DEHOUSSE, il ne suffit pas de faire la tournée des Conseils et des structures, mais il faut mettre en place une instance collective qui devra réfléchir aux évolutions de Sciences Po dans le domaine de la formation continue et instituer la meilleure façon de mettre en œuvre les projets qui seraient retenus, en identifiant, parmi les enseignants vacataires, ceux qui ont déjà une expertise ou un savoir-faire dans le domaine. Renaud DEHOUSSE remarque que l'institution est confrontée au problème général de créer des passerelles structurées, au-delà des contacts professionnels qui peuvent se constituer entre les individus. Il lui semblerait judicieux que la formation continue réfléchisse à la meilleure façon d'organiser tout cela, et propose la création d'une instance de réflexion collégiale.

Vincent MARTIGNY explique que pour prendre en compte les compétences de chacun et définir qui est volontaire pour travailler avec la direction de la formation continue, il faudrait proposer un formulaire en ligne, comme le font les cabinets de recrutement. Cela permettrait aux enseignants vacataires de pouvoir s'inscrire et donnerait un listing à l'institut.



Nicolas PEJOUT revient sur la mécanique institutionnelle à mettre en place et explique que ce qui a pour le moment présidé aux relations est le pragmatisme « sur mesure », avec des relations différentes en fonction des écoles. Ce travail va faire l'objet de discussions avec les directeurs d'école actuels et futurs. Nicolas PEJOUT ajoute que l'activité va être décomposée de façon détaillée pour définir la division du travail à mettre en place sans bureaucratiser le processus. L'objectif est que la DFC se positionne en centre d'expertise sur l'activité de formation continue en animant la réflexion et la communication qui peuvent être faites à l'échelle de l'institution. S'agissant de Sorbonne Paris Cité, Nicolas PEJOUT déclare que la seule action menée à ce stade a porté sur un rendez-vous avec la responsable de la formation continue de Paris VII. Ce rendez-vous a permis de prendre la mesure des différences de vision entre la formation continue du point de vue de l'université et la formation continue du point de vue de Sciences Po. Si des points communs peuvent être trouvés, la première étape doit porter sur le diagnostic de l'existant, la définition du « qui fait quoi », et la vérification des points de conjonction. Ce travail sera mené en 2014. Revenant sur les remarques de Paul BERNARDET, il déclare que les financements individuels représentent 17 %. Il rappelle que Sciences Po est en tension du point de vue immobilier. Il est donc complexe de trouver des salles, notamment celles qui répondront aux standards de l'activité de formation continue. Nicolas PEJOUT ajoute qu'une discussion est en cours avec la direction de la stratégie du développement sur la politique d'accompagnement, afin d'identifier des bourses fléchées sur certains programmes. Par ailleurs, des discussions sont également en cours avec des banques pour proposer des prêts à taux bonifiés, voire à taux zéro. Concernant le caractère différenciant de l'institut, Nicolas PEJOUT déclare que Sciences Po est positionné sur un certain nombre de sujets « natifs » (affaires publiques). En revanche, ces sujets ne sont pas nécessairement les plus économiquement rentables. Un équilibre doit donc être trouvé entre la façon d'aborder ces sujets pour qu'ils soient soutenables d'un point de vue économique et la façon d'aborder des sujets génériques (leadership, gouvernance, management) différemment de ce que font les écoles de commerce. L'institut dispose de ressources pour cela, mais doit travailler sur son identité auprès des entreprises et institutions publiques. S'agissant des moyens, Nicolas PEJOUT déclare qu'il ne suffit pas de prendre un master de formation initiale et d'en « tirer le fil » pour en faire un *executive master*. Les publics, les attentes, les emplois du temps sont différents. En revanche, l'idée est d'associer différentes parties de l'enseignement et de la recherche sur des sujets précis. Nicolas PEJOUT cite l'exemple de l'énergie et décline les différents partenaires mobilisés à Sciences Po : IDDRI, chaire développement durable, MAP, MPA, CERI, etc. Pour Nicolas PEJOUT, la façon la plus efficace de fonctionner est de travailler sur un projet précis afin de prouver que l'institut est capable de fédérer les acteurs. S'agissant du rayonnement international, Nicolas PEJOUT convient en effet que la priorité est de travailler sur les pays émergents et de ne pas se lancer sur les projets en Amérique du Nord voire en Europe. L'idée est donc de se focaliser sur l'Asie, l'Afrique subsaharienne, l'Amérique latine, en s'appuyant sur le réseau des partenaires de Sciences Po. Nicolas PEJOUT évoque un mode d'emploi écrit, détaillé et simple avec la direction des affaires internationales pour savoir « qui fait quoi ». Il explique ensuite que les maîtres de conférences représentent 98 % des enseignants de Sciences Po, mais que l'objectif est de placer à la tête intellectuelle et pédagogique des programmes des membres de la faculté permanente. En effet, les entreprises peuvent avoir du mal à comprendre pourquoi elles sont tenues de passer par Sciences Po pour faire appel aux enseignants vacataires qui y travaillent. Revenant sur les remarques de Renaud DEHOUSSE sur le fait d'institutionnaliser un processus de réflexion restreint, régulier et spécifique à l'activité de formation continue, Nicolas PEJOUT dit y être tout à fait favorable.

Renaud DEHOUSSE conclut sur le fait que le Conseil aura l'occasion de revenir sur la mise en œuvre de cette stratégie.

## **VI. ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISOIRE DE LA SEANCE DU 28 AVRIL**

Renaud DEHOUSSE propose aux membres de transmettre leurs remarques par écrit au secrétariat du Conseil.

## VII. ÉCHANGES D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Paul BERNARDET évoque la présentation des statuts consolidés (à l'issue du vote de l'avant-dernier Conseil de direction). Il explique que l'UNEF a noté deux formulations qui ne figurent pas, ou figurent mal, dans le projet consolidé des statuts :

- à l'article 5 – 1, II, point n° 3 : devait figurer la mention « *ces personnalités sont soumises au vote des deux Conseils sur proposition des bureaux, deux étant proposées par le bureau de l'IEP, deux autres par le Conseil d'administration de la FNSP* »,
- à l'article 5 – 1, III, avait été votée la mention « *et audition, si le Conseil le souhaite, des candidats.* » Or, dans le texte, figure la mention « *et le cas échéant, après une audition.* »

L'UNEF souhaite que le texte soit conforme au vote de ce Conseil.

Renaud DEHOUSSE observe que ces remarques concernent le document long qui intègre les changements apportés au décret relatif à l'IEP et au statut.

Charline AVENEL explique que sur le premier point, la rédaction proposée lors du Conseil de direction indiquait que chaque Conseil devait se prononcer sur les quatre noms des personnalités qualifiées. La rédaction qui a finalement été retenue après les premiers échanges avec le ministère signifie que chaque Conseil désigne deux personnalités qualifiées. Bien que cela ne soit pas écrit, le bureau a un rôle principal de proposition dans ces désignations. Charline AVENEL précise que le ministère a fait remarquer que le dispositif envisagé était très complexe et a suggéré, par souci de simplification, de procéder à deux votes distincts. S'agissant du second point, Charline AVENEL déclare que la formule « *le cas échéant, après une audition* » signifie bien que ce sont les Conseils qui décident, puisque c'est à eux de se prononcer sur la proposition de la Commission. Les deux propositions sont donc équivalentes et la proposition retenue est « la proposition type » formulée dans les décrets. Elle n'entache donc en rien le fond du sujet.

Vincent MARTIGNY évoque l'article 10, alinéa c, relatif à la composition, les modalités de désignation et la durée des mandats des membres du Conseil de l'IEP de Paris. Il se demande si les trois noms proposés par le directeur de l'IEP de Paris devaient être désignés en concertation avec le bureau du Conseil. Si c'est le cas, la mention « *en concertation avec le bureau* » est manquante.

Paul BERNARDET se souvient qu'un débat s'est tenu sur la désignation des membres et sur le rôle du Conseil, mais il ne se souvient plus exactement des dispositions.

Charline AVENEL indique que le procès-verbal est assez clair sur ce point. Il sera revérifié.

Renaud DEHOUSSE déclare avoir lu et relu le procès-verbal et explique qu'il a effectivement été question que le bureau joue un rôle à ce niveau. En revanche, il ne pense pas que la proposition ait été retenue. Cela mérite tout de même vérification. Renaud DEHOUSSE précise que le travail de rédaction a fait l'objet d'échanges nombreux avec la direction pour éviter de passer à côté des différents points sur lesquels un vote était intervenu en Conseil. S'agissant des deux premiers points soulevés par Paul BERNARDET, Renaud DEHOUSSE estime que la rédaction proposée « dans le langage inimitable de l'administration publique » préserve l'essentiel, soit la souveraineté des Conseils. Il rappelle que la Commission chargée d'instruire le dossier n'est qu'une commission. Ces pouvoirs lui sont délégués par le Conseil. La Commission n'a pas à se prononcer sur la façon dont le Conseil examinera les dossiers.

Raphaël OLLIVIER MREJEN aborde la réforme de l'IELTS, proposé par l'UNEF. Il rappelle que l'IELTS est le test que les étudiants doivent passer une première fois, en deuxième année, lorsqu'ils souhaitent partir en troisième année à l'étranger dans une université anglo-saxonne. Ce test doit être repassé en cinquième année, et son obtention est une condition nécessaire à la diplomation. Raphaël OLLIVIER MREJEN rappelle que la proposition, émise en concertation avec l'administration, était de permettre aux étudiants de ne pas avoir à passer deux fois l'IELTS est de faire en sorte que les étudiants qui l'ont passé en deuxième année n'aient pas à le repasser en cinquième année. Raphaël OLLIVIER MREJEN précise que pour ce faire, la mise en place d'un système de certification interne au sein de Sciences Po a été évoquée. Cela permettrait aux étudiants de se voir rembourser leur passage de l'IELTS, à budget constant pour Sciences Po. Raphaël OLLIVIER MREJEN estime important de procéder au vote de cette réforme en Conseil de direction avant la fin de l'année pour que les étudiants de l'année prochaine puissent avoir une visibilité sur le nouveau dispositif.

Myriam DUBOIS-MONKACHI déclare que ce sujet a été abordé dans le cadre d'un groupe de travail qui n'a pas encore abouti. Elle rappelle qu'une validation de la direction est nécessaire sur cette question, puis précise que le premier IELTS a un coût pour l'étudiant si celui-ci décide de partir dans une université anglo-saxonne (tandis que le deuxième est payé par Sciences Po). Myriam DUBOIS-MONKACHI ajoute que la possibilité de tracer les étudiants ayant passé leur IELTS en deuxième année a été étudiée par les systèmes d'information et a donné des réponses assez positives. Les enseignants d'anglais doivent tout de même être convaincus par cette suppression. Beaucoup d'enseignants considèrent que l'IELTS est une certification importante. Ces derniers sont prêts à étudier des obligations de scolarité en anglais pour permettre aux étudiants qui n'ont pas fait de préparation à l'IELTS d'acquérir un niveau satisfaisant au regard de leur entrée sur le marché du travail. Myriam DUBOIS-MONKACHI rappelle que nombre d'étudiants de Sciences Po partent travailler à l'étranger, si bien que cette question de l'anglais n'est pas une entrave. Elle ajoute que l'ENA a récemment annoncé que l'anglais serait obligatoire en 2018. Myriam DUBOIS-MONKACHI souhaiterait que la décision de supprimer l'un des deux IELTS soit prise en dehors du seul cercle des étudiants et de l'administration.

Renaud DEHOUSSE s'enquiert des modalités de calendrier.

Myriam DUBOIS-MONKACHI déclare qu'un travail a déjà été effectué dans le cadre d'un groupe de travail. Elle propose la constitution d'un autre groupe de travail avec le même mode opératoire que celui utilisé pour la Commission de suivi social. Les calendriers étant déjà chargés, elle propose que ce point soit examiné en début d'année.

Paul BERNARDET rappelle que personne ne nie l'importance de la maîtrise de l'anglais, notamment en matière d'insertion professionnelle. Il déclare que la situation porte sur la double validation d'un même niveau et souligne qu'entre les deux validations, les étudiants sont partis à l'étranger et ont suivi des cours d'anglais. Paul BERNARDET remarque ensuite que les enseignants d'anglais, tout comme le reste des enseignants, sont représentés dans les Conseils par leurs élus.

Renaud DEHOUSSE suggère de suivre la méthode proposée pour avancer. Il lui semble clair que l'idée d'un double examen peut heurter.

Vincent MARTIGNY dresse un point d'information sur l'enquête à disposition des maîtres de conférences vacataires. Il explique que selon ses dernières informations, plus de 54 % des maîtres de conférences ont répondu à cette enquête. Le taux est donc extrêmement élevé et Vincent MARTIGNY s'en félicite. Il reste encore une semaine pour répondre et Vincent MARTIGNY remarque qu'il faudra un peu de temps pour dépouiller les résultats. L'étude des résultats sera menée en septembre.

Renaud DEHOUSSE déclare que le Conseil doit être reconnaissant des efforts prolongés et persévérants qui ont été réalisés vis-à-vis de cette enquête. Le Conseil reviendra sur ce point lorsque les résultats de l'enquête seront connus.

Olivier BORRAZ revient sur les deux missions confiées aux cabinets Ernst & Young et Mazars, pour établir un diagnostic organisationnel et un diagnostic sur le modèle économique de Sciences Po. Olivier BORRAZ s'enquiert des lettres de missions qui ont été confiées à ces deux cabinets. Il demande ensuite où en sont ces deux missions et quand les résultats seront obtenus.

Charline AVENEL déclare que trois chantiers s'articulent sur

- les orientations stratégiques,
- l'analyse et les perspectives d'évolution du modèle économique,
- une analyse des perspectives d'évolution de l'organisation en phase avec le projet d'orientation stratégique et le volet économique.

S'agissant du modèle économique, Charline AVENEL rappelle que l'institut se trouve à un palier de développement qui lui a permis de diversifier ses ressources, assises sur la base d'un modèle unique. L'enjeu de la mission confiée au cabinet Mazars est de tracer des pistes pour mobiliser l'intégralité des leviers de maîtrise des dépenses et d'accroissement des ressources :

- stratégie de formation continue,
- levée de fonds, ainsi que d'autres ressources qui doivent permettre à l'institut de suivre une trajectoire économique soutenable.

Cette mission est quasiment terminée et sera probablement restituée lors du prochain Conseil de direction. S'agissant de la mission relative au volet organisationnel, elle part du constat que l'institution a grossi depuis une dizaine d'années sans pour autant qu'une réflexion soit menée sur le plan organisationnel. L'ambition de cette mission, en lien avec le projet d'orientation stratégique et en lien avec le modèle économique, porte donc sur la définition de l'organisation. Cette mission prend davantage de temps que la première. Elle a permis de revenir sur un certain nombre de processus clefs de maîtrise des dépenses à brève échéance :

- le contrôle de mission,
- la maîtrise de la masse salariale,
- la politique d'achat.

Les premières conclusions seront livrées sur ces trois chantiers par le cabinet EY. La deuxième partie de l'étude consiste à poser sur le papier, à définir et à critiquer l'ensemble de l'organisation de Sciences Po. Cette partie du chantier n'est pas terminée.

La troisième partie du chantier vise à donner des préconisations organisationnelles pour relever les défis figurant dans la note d'orientation stratégique. Charline AVENEL évoque des « zones d'enjeux » parmi lesquelles :

- la question du pilotage et du développement de l'offre de formation de Sciences Po,
- les synergies entre la recherche et la formation sur la pédagogie,
- les questions de portage d'insertion professionnelle,
- la répartition des rôles et des responsabilités en matière de collecte de fonds,
- le passage d'un cap supplémentaire en matière d'internationalisation,
- la répartition des rôles et des compétences en matière de formation continue,
- la diffusion d'informations en appui à la recherche et à la formation, avec la perspective de création de la DRIS.

Charline AVENEL précise que ce dernier travail n'est pas terminé et indique que les conclusions seront rendues après l'été.

Renaud DEHOUSSE remercie Charline AVENEL pour ces précisions.

*La séance est levée à 11h12.*