

09/12

**CONSEIL DE L'INSTITUT**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 12 OCTOBRE 2021**

**Présents :**

Laurence BERTRAND DORLEAC, Violette CADUDAL ILLY, Dominique CARDON, Alain CHATRIOT, Nicolas CHAUSSIN, Audrey COURIOL, Simon CORDONNIER, Antoine DEFRUIT, Julie DE LA SABLIERE, Pascale EISENBERGER, Antonin FERREIRA, Yannig GOURMELON, François HEILBRONN, Emeric HENRY, Samuel KHALIFA, Titouan LE BOUARD, Jeanne LAZARUS, Marie-Christine LEPETIT, Yoann LEROUGE (arrivé à 10h11, procuration à Antoine DEFRUIT), Raykhant LIANOVA, Nathan RIVET, Elphie SANTISO.

**Absents ou excusés :**

Anne BISAGNI-FAURE (procuration à Jeanne LAZARUS), Timothée BULTINGAIRE (procuration à Violette CADUDAL ILLY), Marie GAILLE (procuration à Alain CHATRIOT), Jean-François HUCHET, Hugo JEAN (procuration à Titouan LE BOUARD), Marie-Christine LEMARDELEY (procuration à Jeanne LAZARUS), Sebastian URIOSTE GUGLIELMONE (procuration à Samuel KHALIFA, François WERNER, Cornelia WOLL.

**Assistaient à la séance :**

Nelly ANTOINE	Représentante du recteur
Pauline BENSOUSSAN	Directrice du pilotage
Francesca CABIDDU	Directrice de l'accueil et de l'accompagnement
Myriam DUBOIS-MONKACHI	Directrice de la formation par intérim
Ismahane GASMI	Chargée de mission
Christine DAOULAS	Responsable de la mission handicap
Sophie DELMOTTE	Chargée de mission RH
Arnaud JULLIAN	Secrétaire général de l'Institut d'études politiques
Corinne LEFORESTIER	Responsable pédagogique
Antoine MARMIER	Rapporteur de la commission de proposition
Bruno PALIER	Directeur de recherche
Claire SECONDE	Chargée de l'accueil des étudiants en situation de handicap
Sébastien THUBERT	Directeur de la vie de campus et de l'engagement
Natacha VALLA	Doyenne de l'École du management et de l'innovation de Sciences Po

\*

\* \*

I. Proposition de changement d'intitulé du Master « Innovation et transformation numérique »	2
II. Modalités d'examen des candidatures et de vote en vue de la nomination du directeur ou de la directrice de l'IEP de Paris	7
III. Bilan 2020 de la politique handicap et perspectives	11
IV. Point d'étape relatif à la mission de réflexion sur l'articulation entre la recherche et l'enseignement à Sciences Po	18
V. Échange d'informations sur des questions diverses	28

**CONSEIL DE L'INSTITUT  
PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE DU 12 OCTOBRE 2021**

*La séance est ouverte à 9 h 01 par Jeanne LAZARUS.*

**I. PROPOSITION DE CHANGEMENT D'INTITULE DU MASTER  
« INNOVATION ET TRANSFORMATION NUMERIQUE »**

**Jeanne LAZARUS**

Bonjour à toutes et à tous. Merci d'être présents ce matin. Nous avons un ordre du jour assez complet. Je vous propose de commencer tout de suite avec le premier point. Nous avons fait une petite inversion. Nous allons commencer par la proposition de changement de l'Institut du master de l'École du Management. Nous accueillons Natacha VALLA, la Doyenne de l'EMI.

D'un commun accord, nous nous sommes dit que Natacha reviendrait prochainement pour nous présenter plus généralement le programme de l'EMI et les évolutions depuis qu'elle est doyenne.

**Natacha VALLA**

Merci, madame la présidente. La modification est due à une réunion de notre Conseil stratégique qui a lieu dans 40 minutes. Vous nous permettez, à Corinne et à moi, de faire un peu le grand écart. Je serai assez brève, pour laisser du temps aux questions.

L'objet de la discussion est une proposition de changement d'intitulé sur un master de l'École de Management de l'innovation qui a été créée en septembre 2017. C'est une des premières créations de l'école, depuis son fondement. Il s'appelle, aujourd'hui, « Innovation et transformation numérique. » La proposition que nous faisons pour le nouvel intitulé est « Design, création et société ».

Pour vous donner le contexte qui motive ce changement d'intitulé, le premier point est, dans l'évolution, la maturation du projet d'école, l'école s'appelle École du Management et de l'Innovation. L'innovation est dans l'intitulé même de cette école. Si nous regardons les documents de préfiguration, les réflexions qui ont été posées, à l'école, ce mot a été choisi et pesé. L'innovation est vraiment consubstantielle à l'ADN de l'école, dans son ensemble, en balayant toutes les formations, bien sûr, qui vont de la finance aux ressources humaines, en passant par la communication et les industries créatives.

La composante transformation numérique est un aspect qui a évolué au fil du temps. C'est une problématique qui ne se pose pas de la même manière, aujourd'hui, qu'il y a cinq ans. Finalement, ce qui fut l'une des premières actions pour l'école, depuis ces 12 derniers mois, pour faire collectif, c'est-à-dire faire école, construire quelque chose de commun entre des étudiants qui sont, quand même, sur des cursus divers, fut de flécher, clarifier, cartographier les enseignements qu'ils recevaient en ce que nous avons appelé, aujourd'hui « le data et le digital ».

Concrètement, nos étudiants, dont leur cursus commun, c'est-à-dire tous les étudiants de l'EMI, aujourd'hui, ont des cours, au premier ou au second semestre, qui sont afférents à la donnée et au numérique dans trois grandes familles d'approche. La première famille - bien sûr, ce qui fait l'atout de Sciences Po sur ce champ, je dois dire, en comparant mon école à des écoles tierces, dans le même champ, nous sommes vraiment en avance de phase - est la science sociale et la data.

Le deuxième aspect est un peu plus quantitatif et s'articule avec certaines des nouvelles formations du Collège universitaire, mais aussi avec l'esprit général, en tout cas tel que je le perçois, auprès de mes collègues doyens.

Le troisième aspect, comme il s'agit, quand même, d'une école professionnalisante, traite des données du numérique dans un esprit de maîtrise des outils de management et de professionnalisation.

J'ai été un peu longue là-dessus parce que cela explique, finalement, que cet aspect transformation numérique est devenu assez transversal. Le master dont nous parlons aujourd'hui est sur consommateur de ces cours qui sont devenus accessibles à l'ensemble de nos étudiants, de par son tropisme, mais aussi parce que, dans la composition des maquettes, si vous souhaitez que nous rentrions dans ce niveau de détail, ils ont vocation à y être très exposés. En revanche, ce qui était présent, depuis le départ, mais complètement occulté dans le titre, dans l'intitulé du master, est la composante « design et création ». Lorsque je dis « design et création », le design est, pour nous - je souhaite vraiment lever toute ambiguïté

- dans les deux sens du terme, mais de façon première, dans un sens méthodologique, épistémologique. J'aime beaucoup la définition de l'université d'Harvard qui est très explicite sur le fait, finalement, que c'est une approche scientifique qui permet d'aborder les problèmes complexes, une attitude qui permet de coordonner collectivement. Dans notre cas, bien évidemment, ce sont des groupes d'étudiants ou des groupes d'élèves, dans de nombreux champs qui seront, ensuite, des champs de professionnalisation. Dans tous les cas, c'est un aspect très important. J'en profite pour mentionner que le référent scientifique que j'ai décidé de mettre en place, cette année, auprès de la faculté permanente, est Donato RICCI du Medialab. Nous sommes complètement en phase avec ces approches sachant aussi que le design - nous profitons un peu de la sémantique du terme - est aussi, pour nous, un angle d'approche pour des métiers - ce sera sans doute minoritaire dans le master, dans un premier temps - vers lesquels nos étudiants se dirigent, les métiers de la création, de la créativité et dans un sens différent, plus substantiel et moins méthodologique du terme.

C'est vraiment dans cet esprit que la proposition d'intitulé intervient. Je reviendrai sur les compétences engagées et les compétences que nous nous attendons et que nous entendons développer auprès de nos étudiants dans ce master. Elles n'ont pas sensiblement changé.

En termes de ressources, pour la gestion du master, puisque c'est un point essentiel, je le sens tous les jours dans l'organisation du travail de l'équipe, dans les gestions de flux et de ressources humaines qui sont finalement le quotidien des écoles, les choses sont très claires. Le master fonctionne à périmètre constant. Les effectifs attendus sont constants. Le soutien en assistantat pédagogique reste le même. La responsabilité pédagogique incombe donc à Corinne LEFORESTIER qui est ici pour répondre à des questions plus précises sur les maquettes, les articulations et les enseignants, sachant que nous sommes comme pour l'ensemble de nos masters, bien sûr, toujours sur le qui-vive avec une revue de maquettes systématiques, semestre après semestre, pour faire des ajustements de parcours, mais aussi une révision un peu plus poussée, à un rythme annuel. Cela est simplement pour des révisions de routine, pour nous assurer que nous sommes toujours sur la bonne route, que les étudiants finissent bien là où ils souhaitent finir et qu'ils trouvent les emplois auxquels ils se destinent. Dans tous les cas, en matière de ressources, le changement de nom n'aura pas d'enjeu.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup pour votre effort de synthèse.

### **Dominique CARDON**

Bonjour Natacha. J'avais une question sur les partenariats. Y a-t-il un maintien des partenariats du master, anciennement ITN, avec les écoles de design et avec Telecom ?

Je profite du fait d'avoir la parole pour dire que l'approche de design, défendue dans le master, défendue au Medialab et que défend Donato RICCI n'a rien à voir avec le design industriel. Il y a parfois des interprétations. Elle prend l'idée d'un prototypage des situations, mais toute situation de politiques publiques, de création, etc., peut faire l'objet de cette forme de prototypage. Elle engage aussi une mise en relation, avec les publics, qui est spécifique et qui est particulière et c'est ce qui est souvent entendu, désormais, par le terme de « design » à l'École des Affaires publiques et aussi à l'EMI.

### **Simon CORDONNIER**

Ma question porte plus sur la façon dont le conseil est amené à se prononcer sur ce type de projet que sur celui-ci, en particulier, peut-être, encore qu'il y ait des questions sur celui-ci, en particulier.

Je regrette, d'une façon générale, plusieurs éléments et, d'une part, l'ordre dans lequel les choses sont faites. Ce changement de nom nous est présenté, pour valider, si je comprends bien, des changements de maquettes qui ne nous ont pas été présentés. Nous n'avons pas vocation à nous prononcer sur les changements de maquettes ; nous sommes bien d'accord. Il aurait pu être intéressant d'avoir ce point plus général sur l'EMI en amont de cette proposition de changement de nom. Nous comprenons aussi que ce changement de nom doit être présenté au Conseil stratégique de l'École, tout à l'heure. Nous sommes donc amenés à nous prononcer avant le Conseil stratégique de l'École, ce qui me gêne beaucoup puisque je suis, il me semble, nettement moins compétent que le Conseil stratégique de l'école pour valider ce changement de nom. Or, je suis amené à le faire avant qu'ils n'aient à le faire. Je pense, en termes d'ordre, que l'inversion n'est pas bénéfique au travail de nos conseils.

Au-delà de cela, j'ai bien entendu ce que vous expliquiez sur le design. Je pense que c'est une notion très intéressante, mais je crains qu'elle ne transparaisse pas forcément, de manière totalement évidente, dans le titre. En effet, cela nécessite, précisément, les explications que vous nous avez fournies. Or, les

publics qui vont lire ce titre seront peut-être amenés à mal l'interpréter. Je ne sais pas s'il existe un mot que nous pourrions accoler au terme de « design » pour rendre un peu plus claire la façon dont nous l'entendons à l'EMI.

Pour revenir à la note, je rejoins ce qu'a pu dire Dominique, il aurait pu être intéressant d'avoir, un historique sur les partenariats qui ont existé dans ce master et qui existent peut-être encore. Ce n'est pas très clair pour nous.

Il aurait également pu être intéressant d'avoir un petit point de benchmark pour comprendre où nous nous situons par rapport aux partenaires, aux concurrents, en France et à l'international. Vous avez mentionné la définition du design donnée par Harvard. Y a-t-il un master équivalent du même titre à Harvard dont nous avons pu nous inspirer ? Je pense que des éléments auraient pu nourrir la réflexion. Enfin, je regrette un peu l'absence de point sur l'articulation, au sein même de l'EMI, entre les différentes formations et, notamment, une des visées, l'un des débouchés, à savoir des industries créatives qui sont aussi visées par le Master Communication qui a aussi l'industrie créative dans ses objectifs. Pour quel type de métier ? Nous imaginons qu'ils sont différents, mais tout cela aurait pu être un peu précisé.

Il s'agissait plus de remarques que de questions. Je vous prie de m'en excuser. Merci.

### **Samuel KHALIFA**

En termes de sémantique, il est vrai que je reste un peu démuni sur cette question de design. Cela a été un petit peu précisé. J'avoue que je ne comprends pas non plus la logique, derrière avec ce flou sémantique. Quelle est, finalement, la stratégie ?

### **François HEILBRONN**

J'ai plusieurs questions qui vont un peu dans le même sens sur la sémantique et la terminologie. L'initiative de changer de nom est plutôt bonne. Effectivement, la transformation numérique est maintenant au cœur des enseignements transversaux de l'EMI et c'est une bonne chose. Il ne faut pas que cela soit accolé un master spécifique au sein de l'EMI. C'est donc une bonne évolution.

En revanche, je ne comprends pas très bien la nécessité de mettre le mot « société ». J'avais déjà eu la même réserve, lorsque nous avons changé le nom du Master Marketing en « Marketing et Société ». Nous formons des étudiants à Sciences Po, aux sciences sociales. Elles font partie de nos tronc communs ; c'est une bonne chose. Il est évident, lorsque quelqu'un est diplômé de Sciences Po en Master Marketing, en Master Financier et Stratégie, en Master Affaires publiques, qu'il a une formation en sciences sociales et de société. Je ne sais pas pourquoi nous avons besoin de surenchérir là-dessus vis-à-vis de l'extérieur. Les terminologies des masters ne sont que de l'affichage vis-à-vis de l'extérieur. Je ne comprends pas, dans la note que vous avez écrite, que vous insistiez sur le fait que le triptyque important pour ce master est le design, la création et le numérique. Au-delà des réserves que certains peuvent avoir sur le terme « design », qui est compliqué à expliquer en un seul mot, je ne comprends pas pourquoi nous n'appelons pas plutôt ce Master « Design, Création et Numérique ». Ce serait le seul master ou le numérique ferait partie de l'intitulé spécifique du master. Il est vrai, dans tous les masters, que nous traitons du numérique ; c'est une première réserve.

J'ai une deuxième réserve. Dans l'intitulé initial du master et dans sa création, ce qui était très important est l'innovation. C'est un master tourné vers l'innovation. Que le terme « innovation » disparaisse me gêne un peu. Je pense qu'il y a une réflexion. Je suis d'accord avec ta remarque, Simon, sur l'importance du Conseil stratégique de l'école sur ces types de questions. Je pense qu'il faut réfléchir également à ne pas oublier le terme « innovation » parce qu'il n'y a pas ce terme dans les autres masters de Sciences Po, de l'EMI. C'est un terme important. Le terme « société », pour moi, est un pléonasme. Il est évident qu'un master de Sciences Po... nous avons fait des sciences sociales, dans tous les cas, énormément au premier cycle et également beaucoup en master. Il n'est pas utile de le rappeler à chaque fois.

### **Julie DE LA SABLIERE**

Un point pour compléter, pour aller dans le sens de ce que vient de dire M. HEILBRONN. J'ai la même remarque sur création ; pour enseigner sur les industries créatives, il est vrai qu'il est dommage de perdre le terme « innovation ». Je pense que c'est aussi un référentiel pour les entreprises qui embaucheront, derrière, ces étudiants ou les agences de design. L'ensemble des débouchés ne semble pas avoir ce terme de création. Il est, dans le champ de l'entreprise, utilisé vraiment différemment de celui de l'innovation. Du coup, il est vrai que je le rejoins sur le fait que le faire disparaître semble être un peu dommageable.

## **Natacha VALLA**

Merci pour ces questions très précises. Je vais essayer de les prendre dans l'ordre et je vais essayer d'être concise. Sur la question de Dominique CARDON, sur les partenariats d'ITN...effectivement, cela est très bien de poser la question parce que cela fait partie de notre travail, aujourd'hui, pas de nouveaux chantiers, mais de travail pour faire vivre ces partenariats. Nous avons deux axes pour donner des éléments de contexte puisque Dominique, tu connais le master un peu mieux. L'aspect lien avec Telecom nous satisfait beaucoup. Nous arrivons au bout d'un partenariat d'un accord, d'une convention de quatre ans sur laquelle les étudiants ont été très satisfaits, sur laquelle notre partenaire était très satisfait et nous également. Nous avons eu une réunion de deux heures, sur ce sujet, avec eux, hier, pour justement faire une évaluation ex post de la nature de ce partenariat et de la suite à lui donner. C'est un ancrage que nous avons, que nous préservons et que nous souhaitons approfondir. Nous sommes en train d'évaluer quelle forme cet approfondissement peut prendre sachant que le partenariat avec les écoles d'ingénieurs, pour Sciences Po, est un axe de complémentarité assez essentiel.

Le partenariat avec les écoles de design, nous y travaillons également. Lorsque je suis arrivée à l'École, en septembre 2020, il y avait un travail avec l'École Strat qui était, finalement, engagée, sans vraiment donner, dans sa forme, satisfaction aux cohortes d'étudiants qui étaient engagés sur les projets et cours partagés ou communs. Si bien que nous sommes, aujourd'hui, en discussion avec l'ENSI, au même titre que l'EAP qui a des projets très concrets et engagés avec l'ENSI et qui en est très satisfait. Avec l'École des Affaires publiques, nous entretenons le dialogue, avec l'ENSI, pour voir dans quelles mesures nous faisons les choses ensemble, nous différencions ce que nous reprenons et ce que nous inventons. Il est un peu tôt, pour moi, pour vous parler de ces choses parce qu'elles portent vraiment sur le métier. Si vous avez de l'appétit pour comprendre ces dynamiques, je serai ravie de vous tenir informés et à jour de ces discussions. Dans tous les cas, ces partenariats restent essentiels pour le master.

Les remarques de M. CORDONNIER sur les remarques générales... par rapport au changement de maquette, il y a plus une ouverture de cours à l'ensemble de l'EMI, pour un sous-ensemble qui fait un petit tiers des cours ITN ; ces cours sont, aujourd'hui, accessibles aux autres étudiants. C'est plus qu'une mutualisation. C'est une mise en commun pour créer du commun.

Concernant la chronologie des réunions au Conseil stratégique, nous avons vraiment joué de malchance puisque la réunion initiale était prévue hier. La réunion du Conseil stratégique 2020 avait déjà évoqué des questions connexes, suffisamment connexes pour que nous nous appuyions sur les recommandations du conseil pour engager, justement, cette réflexion sur ITN, comme d'autres réflexions, d'ailleurs, qui font la vie et l'évolution de la stratégie d'une école. J'espère avoir bientôt du temps pour parler de ces évolutions.

Sur le design, je comprends votre point de difficulté, d'autant plus volontiers que ce fut le mien, en arrivant à l'EMI, n'étant ni spécialiste des méthodologies nouvelles développées dans le monde universitaire, souvent dans des universités américaines, mais je me suis acculturée à cela grâce au Medialab, grâce au concours de Donato et grâce à des lectures. Je pense pouvoir dire... cela ne résout pas la question de l'affichage et de la pédagogie à faire vers un public qui pourrait avoir une interprétation tierce, mais, en tout cas, je suis suffisamment convaincue aujourd'hui qu'il s'agit d'une méthodologie suffisamment universellement acceptée pour que nous puissions nous appuyer sur ce terme et l'employer, de façon très fortement identitaire, sur un master comme le Master ITN dont, je rappelle, qu'il s'agit d'un master à petits effectifs. Nous ne sommes pas en train de parler du Master Fin Strat ou du Master MIC l'historique des partenariats.

Quant au benchmark, autres, j'allais dire, de façon synthétique, encore une fois, comme pour le data digital, que nous nous différencions vraiment dans la pondération que nous donnons aux sciences sociales, dans les enseignements que nous proposons aux étudiants et dans les angles d'approche que nous proposons également... cela est vrai pour ITN, mais c'est aussi vrai pour Fin Stratégie, peut-être dans une moindre mesure parce qu'il y a quand même beaucoup de cours quantitatifs et structurants, mais pour l'ensemble des masters, la marque distinctive de Sciences Po, comme le disait François est effectivement d'avoir beaucoup de sciences sociales, de façon efficace. C'est vraiment la patte de l'EMI. Nous proposons de la science sociale, pas uniquement pour faire des chercheurs, ce qui est très bien, mais aussi pour faire des étudiants qui sortiront de Sciences Po, qui rentreront dans le monde de l'entreprise, que ce soit de petites ou de grandes entreprises, tous secteurs et amener... j'en profite parce que je ne voudrais pas prendre trop de temps, pour répondre à la question posée sur la création. Nous voulons amener ces compétences et ces profils dans des environnements, l'environnement de l'entreprise, l'environnement Corporate. La création et la créativité sont deux caractéristiques aujourd'hui recherchées. Lorsque nous cherchons à recruter un administrateur dans un Conseil

d'administration, lorsque nous cherchons à recruter un senior manager dans un grand groupe, cela participe de la diversification des compétences recherchées, pas encore forcément requises, pour créer le leadership du monde de l'entreprise de demain. C'est vraiment dans ce sens...

Vous avez posé, de façon un peu indirecte, la question des superpositions possibles et des intersections possibles avec d'autres masters de l'EMI et peut-être aussi, nous pourrions nous interroger sur d'autres masters, au sein de Sciences Po. Il me semble clair, à l'EMI, quelle que soit la formation que nous proposons, je réfléchis un peu à haute voix, mais je ne pense pas que nous puissions dire que nous formons des étudiants pour gérer des institutions culturelles publiques. Ce n'est pas notre vocation. Notre vocation est, dans le cadre du Master MIC de former les étudiants aux industries culturelles et créatives et, dans le cadre du Master ITN, d'aller porter - nous ne nous interdisons pas la « bijektivité », bien entendu - les compétences de créativité vers le monde de l'entreprise, quitte à proposer à des étudiants qui auraient une appétence à l'entrepreneuriat, aux petites structures et qui auraient besoin de ce que l'EMI peut apporter, des compétences en management, des compétences en comptabilité, l'ensemble des compétences pour faire tourner une petite structure.

### **François HEILBRONN**

Qu'en est-il de l'innovation ?

### **Natacha VALLA**

Nous avons beaucoup hésité à le garder ou non dans le titre. Comme c'est dans le nom de l'école et que nous voulons la faire porter de façon plus forte, dans tous les axes d'enseignement de l'école, cela va induire, pour nous, probablement, et cela fait partie de la discussion stratégique sur l'école que nous aurons tout à l'heure avec le conseil et je serai ravie d'avoir avec vous, lorsque nous aurons trouvé un moment, dans un agenda futur... de voir comment cette notion d'innovation n'est pas confinée à un master petit et particulier, mais vraiment qu'elle s'exprime. J'ai des idées assez précises sur le Master Fin Strat, sur le Master IMS. Il est beaucoup trop tôt, pour nous, d'en discuter ici. La réflexion est là et le degré de conscience est là par rapport à l'innovation.

### **Jeanne LAZARUS**

À la suite de ces questions et de vos réponses, je suis un peu gênée que le Conseil stratégique n'ait pas encore validé le nom d'autant qu'il y a beaucoup de questions et interrogations celui-ci. Je me demande si le Conseil stratégique n'aurait pas le même genre d'interrogation. Puisque vous allez revenir, vous pouvez revenir dès le prochain conseil, nous serions, peut-être, en meilleure posture pour voter si nous étions assurés que le Conseil stratégique avait validé ce nom. Après tout, peut-être un mois de différence... d'autant que vous dites, dans la note, que pendant un an, que vous utiliserez les deux noms du master pour ne pas troubler les étudiants. Si vous souhaitez que nous le mettions au vote, je le mets au vote, aujourd'hui, mais je pense que nous voterons mieux, avec plus de certitudes, si vous avez l'aval du Conseil stratégique sur le nom choisi.

### **Natacha VALLA**

Si je peux me permettre une suggestion complémentaire, par rapport à la vôtre, nous n'avons pas ouvert les admissions sur le master, précisément dans l'incertitude du choix du nom. Si nous pouvions, de façon conditionnelle à l'approbation par le Conseil stratégique, avoir une décision de principe, en tout cas aujourd'hui, ce serait, par rapport au timing de recrutement et d'information des étudiants, notamment des cohortes futures... ce mois pourrait faire une différence, pour nous.

### **Jeanne LAZARUS**

Si nous faisons cela, nous préempterions un peu le Conseil stratégique puisque, ensuite, vous leur diriez la même chose que ce que vous venez de dire, c'est-à-dire que le Conseil de l'institut l'a accepté de façon conditionnelle ; nous avons besoin d'ouvrir nos inscriptions. Cela mettrait le Conseil stratégique dans une position un peu embarrassante pour refuser le nom, si nous faisons cela, d'autant plus que nous essayons, depuis quelques mois, de faire mieux fonctionner nos instances et les conseils existants. Nous pouvons mettre le nom au vote, aujourd'hui, comme vous le proposez, c'est-à-dire avec un vote conditionnel, mais je crains que le vote soit difficile à faire passer maintenant. Je pense que ce sera plus simple de le voter dans un mois, en ayant fait les choses dans le bon ordre. C'est votre décision.

**Natacha VALLA**

Je ne peux pas dire que je suis agnostique, puisque j'ai une forte préférence pour la marche des affaires de l'école. Je pense, pour cette marche des affaires, pour la bonne information des étudiants, sur une réalité qui est, finalement, beaucoup plus proche du nouveau nom que de l'ancien, dans l'intérêt des étudiants, dans l'intérêt de la mise en œuvre des projets que nous avons sur la table, à l'EMI, sachant que nous en avons sélectionné quelques-uns de façon parcimonieuse, pour être sûrs qu'ils aboutissent dans un calendrier souhaitable, notamment au niveau des recrutements étudiants et des informations aux étudiants... ne connaissant pas non plus le fonctionnement du conseil, je m'en remets à votre jugement.

**Jeanne LAZARUS**

Mon jugement est plutôt d'attendre un mois pour voter dans de bonnes conditions, avec une présentation de la maquette de l'école et d'une discussion que vous aurez pu avoir avec le Conseil stratégique visant, peut-être, à faire évoluer le nom. En réalité, les trois termes ont été interrogés, dans la discussion que nous venons d'avoir. Le CVEF a aussi interrogé ces termes. Je suppose que le Conseil stratégique pourrait aussi avoir... peut-être pas du tout... il vous dira peut-être que le nom est tout à fait bon. Si vous revenez avec une décision interne, je pense que nos réserves pourront être amoindries. Dans tous les cas, vous aurez un argument beaucoup plus fort contre nos réserves. Je serai donc plutôt pour ne pas voter aujourd'hui et vous réinviter en novembre.

**Natacha VALLA**

Très bien. Je m'en remets à votre décision.

**Jeanne LAZARUS**

Merci. Merci d'être venues. Je pense que vous aurez une discussion riche en Conseil stratégique.

## **II. MODALITES D'EXAMEN DES CANDIDATURES ET DE VOTE EN VUE DE LA NOMINATION DU DIRECTEUR OU DE LA DIRECTRICE DE L'IEP DE PARIS**

**Jeanne LAZARUS**

Nous passons aux modalités d'examen des candidatures et de vote en vue de la nomination du directeur ou de la directrice de l'Institut. Je serai accompagnée, dans cette présentation, par Antoine MARMIER, magistrat au tribunal administratif. Il est notre rapporteur dans cette grande aventure, de la nomination de la direction. Il est donc notre conseiller juridique.

Comme vous l'avez vu, ce projet de délibération reprend exactement les débats que nous avons eus lors de notre séance du 28 septembre. Nous étions arrivés à un certain nombre de conclusions sur la façon dont nous devons travailler. Nous avons cherché à le caler, juridiquement. Cela a pris un peu plus de temps que prévu. Vous avez reçu la note seulement vendredi. Vous avez sans doute vu qu'il nous a fallu passer par un ajout au règlement intérieur. Au départ, nous pensions simplement faire une délibération que nous aurions votée. Nous nous sommes rendu compte, chemin faisant, qu'il était nécessaire de préciser certaines choses qui, aujourd'hui, ne sont pas précisées dans le décret, dans le règlement intérieur.

Je vais laisser Antoine dire deux mots des raisons pour lesquelles nous avons dû procéder de la sorte. Ensuite, je vous donnerai quelques autres précisions.

**Antoine MARMIER**

Bonjour. Merci. Je vais vous expliquer les raisons pour lesquelles il vous est proposé une modification du règlement intérieur. L'article 6 du décret qui fixe le statut de l'Institut d'études politiques précise simplement que le Conseil de l'Institut se prononce à bulletin secret sur la proposition faite par la Commission de proposition, sans plus de précisions sur les conditions dans lesquelles l'élection doit intervenir. Ainsi ce qui permet de définir une règle pour l'élection du directeur de l'Institut est le principe fixé à l'article 22 du même décret qui renvoie au règlement intérieur, la fixation des modalités d'adoption des délibérations. L'élection du directeur de l'Institut peut être considérée comme une modalité d'adoption des délibérations et donc il faut fixer une règle, dans le règlement intérieur, dans les mêmes conditions. Il conviendra donc de modifier le règlement intérieur en recueillant la majorité

absolue des membres en exercice et de fixer des règles d'élection. C'est ce qui vous est proposé à l'article 34 bis du règlement intérieur dans le projet de délibération.

Différentes hypothèses ont été envisagées. Il est précisé, d'abord, une règle générale qui est une élection à la majorité absolue des membres présents ou représentés et, ensuite, des règles spécifiques dans l'hypothèse où il n'y aurait pas de candidats qui se dégageraient à l'issue d'un premier tour.

Les deux hypothèses sont les suivantes ; la première est celle où un candidat obtient un nombre de voix supérieur aux autres candidats. Dans ce cas, il faut départager les deux autres candidats qui obtiendraient un nombre égal de voix. La seconde hypothèse est celle dans laquelle plusieurs candidats auraient le même nombre de voix sans que l'un d'entre eux se dégage. Il faut donc nécessairement en éliminer un pour, ensuite, envisager une confrontation entre deux candidats. C'est le candidat qui obtient la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés, qui serait désigné pour exercer les fonctions de directeur. Le projet qui vous est soumis envisage un certain nombre d'hypothèses, qui, probablement, ne se réaliseront pas, mais il a semblé nécessaire de les prévoir, en cas de difficultés.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Avez-vous des questions ou des remarques sur ce document ?

### **Antoine DEFRUIT**

Bonjour à tous. Merci pour votre présentation. La question que je me pose est pourquoi nous faisons ce changement seulement maintenant alors que le vote commence à approcher réellement. La grande œuvre, entreprise ces derniers mois, fut de recréer de la confiance, après tout ce qui s'est passé et qu'il n'est pas utile de mentionner à nouveau. Faire des modifications relatives au vote, pour aussi peu de temps, avant, ne risque-t-il pas de jeter le discrédit sur cette procédure qui était censée apaiser un certain nombre de tensions ?

Sur le fond, pourquoi préciser la majorité absolue et fonctionner avec ce système alors que la majorité simple est ce qui était en vigueur au cours de ces dernières années et c'est ce qui a fonctionné avec Frédéric MION ? A priori, il n'y a pas eu de raison particulière de changer cela.

Enfin, sur le vote à distance, qu'est-ce qui justifie, précisément, que nous intégrions cette possibilité puisque, encore une fois, jusqu'à présent, nous avons fonctionné sans le vote à distance ? Merci beaucoup.

### **Jeanne LAZARUS**

Sur votre première question, à savoir pourquoi nous le faisons aussi tard, la réponse est peut-être naïve, mais c'est parce que nous pensions, je pensais, que les choses étaient parfaitement calées puisque nous avions un décret et un règlement intérieur. En réalité, en y regardant de près, nous nous sommes aperçus qu'il y avait beaucoup de choses à préciser. Par exemple, nous avons voté pour les personnalités extérieures. Juste avant le vote, je vous ai proposé une modalité de vote et nous l'avons acceptée. Cela se fait très souvent, lorsque les modalités de vote ne sont pas proposées, de les préciser.

Je ne voulais pas que nous fassions cela le jour même du vote. Cela aurait été évidemment complètement problématique. De fait, je pensais que cela aurait été une délibération relativement simple qui cadrerait quelque chose dont nous avons parlé. En cours de route, nous nous sommes aperçus qu'il y avait besoin d'un changement plus avancé.

Sur la question de la majorité absolue ou de la majorité simple, je vous avoue que je suis un peu tombé des nues en découvrant que c'était une majorité simple, qui était, de fait, non indiquée, mais supputée. Si vous regardez dans le décret, il est écrit, en cas de troisième mandat - vous savez que le directeur peut demander un troisième mandat - qu'il faut la majorité des deux tiers du Conseil de l'institut. J'avais, sans doute à tort, compris que cela signifiait, en cas de deuxième mandat, que c'était la majorité absolue. Je ne pouvais pas imaginer que nous passions de majorité simple à majorité des deux tiers. Toutes ces raisons font qu'il faut stabiliser les choses. Je crois, lors de la discussion de la dernière fois, que nous avons tous en tête une majorité absolue puisque nous avons parlé de faire plusieurs tours pour arriver à deux candidats et à une majorité absolue. Il me semble que c'est beaucoup plus légitime d'avoir un candidat élu à la majorité absolue qu'un candidat élu à la majorité simple. Il ne s'agit absolument pas de changer des règles. Il s'agit plutôt de les écrire. Frédéric MION a été réélu avec ces règles, mais, rappelez-vous, il était le seul candidat. Évidemment, nous ne nous sommes pas posé la question de savoir comment nous arriverions à une majorité. C'est en se posant la question que nous nous sommes aperçus de cette non-précision dans le règlement intérieur. C'est moins un changement qu'un éclaircissement ou qu'une précision. Bien sûr, si nous avions pu faire cela il y a six mois, cela aurait été mieux, mais nous



n'avions pas vu le problème, il y a six mois puisque nous le découvrons au moment où nous arrivons devant l'obstacle.

### **François HEILBRONN**

Je voudrais revenir sur la première élection de Frédéric MION. Effectivement, il n'y avait pas de règles très établies. C'était la première fois où il y avait une élection ouverte avec plusieurs candidats. Avant, il y avait toujours l'ancien directeur de Sciences Po qui choisissait un peu son successeur qui était validé par le conseil. La première élection de Frédéric MION était à la majorité absolue. Nous avons fixé les règles en conseil, car, justement, il n'y avait pas de règles. Nous les avons établies entre nous et nous avons voté là-dessus. Trois candidats s'étaient présentés au conseil. Il y a eu un premier tour. À l'issue de ce premier tour, aucun des candidats n'a eu la majorité absolue. Au deuxième tour, Frédéric MION était contre Jean-Michel BLANQUER. Frédéric MION a été élu par 15 voix contre 14, à la majorité absolue des votes exprimés. Nous avons précisé, il y a neuf ans, au sein du conseil, nous sommes souvent pour le faire, les modalités du vote que nous allions suivre. Si nous le faisons le jour même, je suis d'accord avec vous, mais nous sommes un mois avant ; nous pouvons donc le faire. Cela était la règle tacite. Effectivement, la rédaction des nouveaux statuts a pêché par légèreté, pour ne pas l'avoir précisé. Cela me paraissait aussi évident que c'était la majorité absolue.

### **Emeric HENRY**

Sur cette question du vote, il n'y a pas de méthode idéale de vote, mais il est vrai que la majorité absolue permet d'augmenter la légitimité de la personne élue. Par ailleurs, un deuxième vote aura lieu au Conseil d'administration et sera aux deux tiers. Il y a quand même une importance d'avoir un vote concordant entre les deux. Je pense que la majorité absolue permet de favoriser cet aspect.

J'avais une petite question sur l'enchaînement des événements. Vous avez précisé que la présentation par la commission se ferait après les délibérations, les auditions. Se fera-t-elle avant la délibération du conseil ou vraiment en fin de procédure ?

### **Jeanne LAZARUS**

Non, tel que cela est prévu, c'est entre les oraux des candidats et le début de notre discussion. Cette présentation sera relativement courte. Il s'agira de vous dire quelques mots sur chacun des candidats et, éventuellement, si vous le souhaitez, le nombre de voix recueillies par chaque candidat. D'une certaine façon, c'est le conseil qui est souverain et qui souhaitera ou non avoir ces informations. Si vous préférez ne pas les avoir pour être totalement libres, dans vos choix, par rapport à la commission, nous pouvons supprimer cette étape, mais nous l'avons prévue, de toute façon après avoir entendu les candidats.

Y a-t-il d'autres questions ?

### **François HEILBRONN**

J'avais une autre question, justement, sur la procédure de vote et sur le déroulement de la demi-journée ou de la journée. Si, pour des impératifs professionnels, nous devons quitter le conseil avant que le vote ait lieu, comment faisons-nous pour voter ? Pouvons-nous donner une procuration ? Je pense qu'il faut que la procuration soit très spécifique sur le nom du candidat. En effet, la personne à laquelle nous donnons la procuration va peut-être voter pour un autre candidat. Je voulais savoir si quelque chose était prévu.

### **Jeanne LAZARUS**

Les suppléants peuvent siéger et, dans le cas où il n'y a pas de suppléant, les procurations sont autorisées.

### **Antoine MARMIER**

Effectivement, vous pourrez donner procuration à un membre du Conseil de l'institut. La seule réserve qui est précisée, en préambule de la délibération, est lorsqu'il y a un conflit d'intérêts. Dans ce cas, vous ne pouvez pas donner mandat. C'est la seule hypothèse. S'il n'y a pas de difficultés par rapport à l'un des candidats qui vous seront présentés, vous pourrez donner procuration à un membre pour qu'il vote à votre place, à chaque tour.

### **Jeanne LAZARUS**

Cela me permet de répondre à la question de M. DEFRUIT sur le vote à distance. C'est aussi une mention présente dans le règlement intérieur qui donne la possibilité de voter à distance, justement. Je

ne sais plus comment cela est rédigé, mais cela est possible quand toutes les autres solutions de suppléance et de procuration ont été épuisées. En réalité, il n'y a pas forcément besoin de le mettre en place, mais nous l'avons indiqué parce que c'est de droit. Il suffit qu'un membre le demande pour que nous devions tous voter de cette façon pour qu'évidemment cette voix n'apparaisse pas séparément des autres. Évidemment, notre préférence, à tous, je crois, va à ne pas avoir à utiliser cet outil. Nous vous demanderons, sans doute quelques jours avant, de nous préciser si vous pouvez être présent ou si vous donnez une procuration pour savoir, si oui ou non – puisqu'il faut le paramétrer à l'avance – nous utilisons le vote à distance.

Autre élément, dans ce que vient de dire Antoine, il y a la question de la déclaration de conflits d'intérêts avec les candidats. Là aussi, dès que nous aurons le nom des candidats retenus, nous vous enverrons à toutes et à tous, un document à remplir dans lequel nous vous demanderons d'indiquer d'éventuels conflits d'intérêts ou liens avec les candidats, sachant que le simple fait de connaître un candidat, voire d'avoir travaillé avec un candidat ne suffit pas à créer un conflit d'intérêts. En revanche, nous vous demanderons vraiment de préciser la nature du lien, s'il y en a un. Ensuite, Antoine fera une étude juridique, éventuellement en vous contactant pour mesurer s'il s'agit d'un conflit d'intérêts ou non.

### **Alain CHATRIOT**

Personnellement, je trouve que c'est une très bonne chose, même si les délais sont serrés, que nous précisions très clairement les modalités de vote et que cela ne se fasse pas le jour même du vote. Je m'en félicite.

J'imagine que tous les mots ont été pesés, mais je voulais revenir sur un paragraphe qui nous est proposé et que nous n'avons pas encore commenté et sur lequel il n'y a pas de questions. Il s'agit du scénario que, personnellement, je ne souhaite pas, mais il est bon de s'y confronter, y compris dans cette délibération. Je voulais bien comprendre ce paragraphe. Il s'agit de l'antépénultième : « en l'absence de délibérations concordantes, après le vote du Conseil d'administration de la Fondation, la présidente présente la proposition de la commission et, le cas échéant, la position commune adoptée par le bureau du Conseil de l'Institut et du bureau du Conseil d'administration de la Fondation. Le vote a lieu dans les conditions définies du présent article 34 bis. » Je crois avoir compris, mais sommes-nous bien d'accord, comme la formule est, quand même, un peu ambiguë... « présente la proposition à une nouvelle réunion du Conseil de l'Institut » est-ce bien ce que cela signifie, donc ultérieurement ? Nous avons l'impression que c'est une présentation, sinon, assez générale. La phrase suivante, portant sur le fait qu'il y a bien un vote, laisse sous-entendre que c'est au Conseil de l'Institut suivant, prévu dans le calendrier ou extraordinaire, mais je trouvais la notion un peu générale, même si, là aussi, je me félicite, malgré ce scénario compliqué, mais que cette éventualité toujours possible soit explicitée.

### **Jeanne LAZARUS**

Faudrait-il ajouter quelque chose comme : « une nouvelle réunion du conseil est convoquée » ou quelque chose comme cela ?

### **Antoine MARMIER**

Le paragraphe en question est une reprise du décret des statuts de l'Institut. Je vous accorde qu'il n'est pas d'une interprétation facile. Il s'en déduit toutefois qu'une fois constatée l'absence de délibérations concordantes entre les deux conseils, une nouvelle réunion du Conseil de l'Institut se tient. À cette occasion, la présidente rappelle non seulement la proposition initiale de la commission, mais également, si elle existe, la position commune qui aurait été définie par les deux bureaux. Le conseil se prononce en étant informé de ces différents éléments.

### **Simon CORDONNIER**

Effectivement, c'est rédigé de façon un peu alambiquée, mais, de toute façon, la délibération non concordante ne pourra être connue qu'à l'issue de la délibération du CA qui a lieu après le CI. Nous sommes donc forcément dans une temporalité différente de celle du premier conseil. Cela lève les éventuels doutes, même si cela aurait pu être rédigé plus clairement dans le décret.

### **Jeanne LAZARUS**

Y a-t-il d'autres questions ? Je vous propose de voter sur cette délibération.

## **Ismahane GASMI**

Je vous annonce les procurations

- M. URIOSTE donne procuration à M. KHALIFA.
- M. LEROUGE donne procuration à M. DEFRUIT.
- M. BULTINGAIRE donne procuration à Mme CADUDAL ILLY.
- M. JEAN donne procuration à M. LE BOUARD.
- Mme BISAGNI-FAURE et Mme LEMARDELEY donnent procuration à Mme LAZARUS.
- Mme GAILLE donne procuration à M. CHATRIOT.

## **Jeanne LAZARUS**

Merci. Y a-t-il des votes contre ? Deux votes contre. Y a-t-il des abstentions ? Deux abstentions. La délibération est adoptée à la majorité des voix.

*Le Conseil de l'Institut émet un avis favorable à la majorité aux modalités d'examen des candidatures du directeur ou de la directrice de l'IEP de Paris.*

### **III. BILAN 2020 DE LA POLITIQUE HANDICAP ET PERSPECTIVES**

#### **Jeanne LAZARUS**

Nous allons passer au troisième point à l'ordre du jour qui est la présentation de la politique de handicap. Mme DAOULAS, responsable de la mission handicap, fera la présentation.

Pour commencer, je vais donner la parole à Mme CABIDDU, directrice de l'accueil et de l'accompagnement.

#### **Francesca CABIDDU**

Bonjour à toutes et tous. Je ferai une courte introduction. Merci, tout d'abord, de nous accueillir pour vous présenter le bilan de la politique handicap, pour l'année 2020. Cette courte introduction va me permettre de vous présenter l'équipe.

Christine DAOULAS présentera, aujourd'hui, le bilan de l'année 2020. Elle est la nouvelle responsable de la mission handicap. Elle nous a rejoints, il y a quelques mois. Sa mission principale est de définir et de mettre en œuvre la politique handicap de l'Institution.

À ses côtés, Claire SECONDE. Claire est responsable de l'accompagnement au quotidien des étudiants en situation de handicap.

Enfin, est également présente Sophie DELMOTTE, référente handicap au sein de la DRH.

Avant de laisser la parole à Christine DAOULAS, je voudrais rappeler que Sciences Po mène, depuis désormais près de 20 ans, une politique très engagée en matière d'égalité des chances et de responsabilité sociale. Dans ce cadre, le premier plan handicap a été conçu en 2008 et renforcé en 2014. Il a été progressivement enrichi et actualisé jusqu'à ce jour. Christine DAOULAS travaille, actuellement, à la construction d'un nouveau plan. À ce titre, il sera intéressant, dans le cadre de nos échanges de ce, de recueillir vos propositions d'actions, de projets ou de réflexions.

En 2020, les résultats sont assez significatifs tant en termes de nombre de personnes concernées que d'actions. Je vais tout de suite laisser la parole à Christine DAOULAS pour qu'elle vous les présente.

#### **Christine DAOULAS**

Merci Francesca. Bonjour à tous et à toutes. Merci de nous recevoir, ce matin, pour présenter le bilan de la politique handicap 2020-2021 ainsi que les perspectives.

La politique handicap, au sein de Sciences Po, couvre l'ensemble des publics. Nous allons évoquer l'accompagnement des étudiants en situation de handicap à Sciences Po, les enseignants, les salariés et, enfin, nous verrons les perspectives.

Avant de vous parler plus précisément des étudiants en situation de handicap au sein de Sciences Po, je souhaite vous montrer quelques chiffres relatifs au nombre d'étudiants en situation de handicap dans l'enseignement supérieur en France.

Ce premier graphique montre une évolution continue des étudiants en situation de handicap inscrits dans l'enseignement supérieur, depuis la loi sur le handicap de 2005. Nous pouvons noter que les effectifs ont été multipliés par plus de cinq.

Sur le graphique, à droite, nous pouvons noter que les étudiants en situation de handicap entrent dans les mêmes proportions que les étudiants de la population générale, mais que la différence se fait plutôt ressentir pour les niveaux master et doctorat.

Je vous propose, tout de suite, de comparer ces chiffres avec ceux de Sciences Po. Comme vous pouvez le voir sur le premier graphique, nous pouvons remarquer que l'effectif, au sein de Sciences Po, a été multiplié par trois depuis six ans. Il est à noter que les effectifs ont été multipliés par 12, depuis 2007. Cela montre véritablement une très forte évolution du nombre d'étudiants en situation de handicap parmi nos étudiants.

Le graphique de droite montre la répartition des étudiants en situation de handicap, par niveau d'étude. Nous pouvons observer, au Collège universitaire, que nous y avons 141 étudiants et, au niveau des écoles, il y en a 164. La répartition est donc bien équilibrée.

Nous pouvons noter que les étudiants, au sein de Sciences Po, choisissent, majoritairement, des masters au sein de l'EAP et de PSIA.

Concernant les typologies de handicap, nous pouvons souligner deux points essentiels. D'une part, toutes les typologies de handicap sont représentées. D'autre part, tout comme dans la population générale, 80 % des situations de handicap sont invisibles.

Il est important d'avoir ce point l'esprit parce qu'il montre que la majorité des handicaps ne se voit pas et ils peuvent, parfois, être un peu difficiles à comprendre pour l'entourage proche. Par ailleurs, cela oriente également les actions de la mission handicap. Effectivement, il est intéressant de sensibiliser plus particulièrement sur la prise en compte et l'accompagnement des handicaps invisibles.

Quelques mots sur le bilan financier du programme Sciences Po Accessible. Nous pouvons noter que nous avons dépensé un budget de 220 000 € en 2020 avec 63 % du budget consacré aux aides techniques et humaines, telles que la vélotypie, les accompagnements par des vacataires, etc. 26 % du budget a été consacré à des investissements tels que des travaux, la mise en place de boucles magnétiques, des achats en termes de matériel informatique et audiovisuel.

L'ensemble de ces accompagnements est possible grâce à une mobilisation et un engagement de toutes les équipes, en interne, et de tous les campus. Ces accompagnements reposent sur un ensemble de référents handicap qui sont au sein des services clés tels que, par exemple, la bibliothèque, Sciences Po Carrières, les différents campus, les admissions. Il y a donc vraiment un maillage important des référents handicap au sein de Sciences Po. Bien sûr, il y a également une collaboration étroite avec la direction de l'immobilier ainsi que la direction des services et des moyens généraux.

L'accompagnement des étudiants en situation de handicap est personnalisé. Les rendez-vous sont réalisés avec l'ensemble des étudiants pour définir, avec eux, les meilleurs accompagnements possibles, à savoir les aides techniques, humaines et organisationnelles qui seront déployées. En parallèle, le pôle handicap travaille avec le planning pour l'accessibilité des cours et avec l'ensemble des équipes pédagogiques concernant l'accessibilité du contenu du cours. Effectivement, un certain nombre d'aides techniques sont déployées. Je ne vais pas les détailler maintenant, mais je pourrai répondre à vos questions, si vous en avez plus en avant.

Je vais passer directement à l'orientation et à l'insertion professionnelle. L'orientation et l'insertion professionnelle sont menées par Sciences Po Carrières, comme pour l'ensemble des étudiants. Je vais détailler deux actions importantes dans l'année, dont le Duo Day. Il s'agit d'une initiative nationale lancée il y a quatre ans. L'idée est de créer un duo, le temps d'une journée, entre une personne en situation de handicap et un professionnel volontaire. En 2020, malgré la situation sanitaire, 46 binômes ont été créés. Cette année, le Duo Day se tiendra le 18 novembre.

Par ailleurs, nous avons développé l'action de mentorat avec les partenaires du programme Sciences Po Accessible. Cette année, huit entreprises se sont mobilisées et 16 binômes ont été constitués.

Les enseignants ont un positionnement hybride au sein de l'Institution. Effectivement, ils peuvent être, eux-mêmes, en situation de handicap où ils peuvent être amenés à recevoir, au sein de leur cours, des étudiants en situation de handicap. S'ils sont eux-mêmes en situation de handicap, ils sont accompagnés par la mission handicap en relation avec la direction des ressources humaines. S'ils intègrent, au sein de leur cours, des étudiants en situation de handicap, nous avons mis en place plusieurs niveaux d'accompagnement. Le premier niveau est la mise à disposition de guides, de fiches pédagogiques et de vidéos. En fonction des situations, nous leur proposons un accompagnement plus poussé et plus ciblé, notamment dans le cadre de situations complexes.

Concernant les salariés, l'accompagnement est réalisé par la direction des ressources humaines, en collaboration étroite avec la mission handicap. En 2020, 43 salariés sont reconnus en situation de

handicap. Nous pouvons noter que l'âge moyen est de plus de 51 ans et que les salariés en situation de handicap partent progressivement en retraite.

À présent, quelques mots sur les perspectives. Comme le précisait Francesca, précédemment, nous travaillons sur la définition d'un nouveau plan handicap pluriannuel, que nous sommes en train de définir avec l'ensemble des parties prenantes internes.

Quelques points particuliers, peut-être, à souligner concernant les orientations. Le renforcement de l'approche collective... au-delà des accompagnements individuels menés pour les salariés ou pour les étudiants, il est important d'accompagner le collectif pour une meilleure prise en compte des situations, mais aussi pour permettre, à chacun, de faire évoluer son propre comportement et pour proposer des solutions.

Je souhaiterais souligner un deuxième point, à savoir le renforcement des liens avec la vie étudiante et du campus. Il y a, en effet, une demande de la part des associations d'étudiants de renforcer leurs connaissances et leurs actions concernant les sujets du handicap. C'est aussi intéressant de les impliquer dans le cadre de la mise en place et de la définition de la politique handicap.

Je vous remercie de votre attention et je reste à votre disposition pour répondre à vos questions.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Merci aussi pour le document extrêmement complet que vous nous avez transmis et pour toutes ces actions que vous menez.

Y'a-t-il des questions, des commentaires ?

### **Raykhan LIANOVA**

Bonjour. Merci pour cette présentation. J'aurai quelques remarques à faire remonter au nom de la liste SPES. Vous nous avez parlé de la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs. Cela va dans le bon sens de ce que nous demandons. Il nous semble important d'avoir des référents handicap identifiables sur l'ensemble des campus. Actuellement, ce n'est pas le cas. Ces référents doivent être identifiables à la fois pour les étudiants, le personnel et les enseignants.

Nous aimerions évoquer un deuxième point sur les formations pour les étudiants et les enseignants. Nous aimerions que ces formations soient obligatoires, dès la rentrée, pour tous. Cela pose des questions, notamment en termes d'accessibilité des étudiants aux événements et à la vie étudiante. Je pense, notamment, à le handisport et à l'accès à ces événements. Il faudrait que l'ensemble des étudiants réfléchisse, lorsqu'ils font des événements, à cette question.

Cela va, d'ailleurs, de pair avec notre troisième point qui porte sur l'accessibilité des salles et des amphithéâtres, à Sciences Po, pour les personnes en handicap. Je pense, notamment, à l'amphithéâtre Chapsal qui n'est actuellement pas accessible. Il serait intéressant de réfléchir à ce que nous pourrions faire pour cette salle. Nous espérons également que le nouveau campus de Saint-Thomas a réfléchi à ces thèmes et ces questionnés.

Un dernier point nous semble important sur les exonérations des frais de scolarité pour ces étudiants en situation de handicap. Actuellement, l'exonération est uniquement pour les étudiants qui ont la reconnaissance des qualités de travailleurs en handicap. Nous soulignons l'effort du pôle handicap sur ce point et leur aide, mais, actuellement, cela est très difficile à obtenir. Souvent, le refus est injustifié, notamment pour les étudiants étrangers. Nous aimerions donc une meilleure prise en compte... nous aimerions que les exonérations de frais de scolarité soient plus accessibles à tous les étudiants. Merci.

### **Antoine DEFRUIT**

Merci beaucoup pour le travail que vous faites et pour votre présence, aujourd'hui. Cela nous permet de parler d'un sujet qui est absolument primordial. J'avais trois interrogations.

Premièrement, au sujet des enseignements au format hybride, nous avons fait ce que nous pouvions, pendant la pandémie, mais nous savons tous que suivre un cours à distance n'est pas la même chose que de le suivre en présentiel, que ce soit en termes d'échanges avec ses camarades ou en termes d'apprentissage, vis-à-vis des enseignements. Aujourd'hui, lorsqu'il y a des cours hybrides, observons-nous que la solution du cours à distance est plus utilisée par les étudiants qui souffrent d'un handicap que les autres ? Que pouvons-nous faire pour les encourager et les aider à revenir en présentiel le plus possible et le plus tôt possible ?

Vous avez évoqué la question de l'accessibilité du Campus 2022. Cela est très important. Aujourd'hui, de plus en plus de salles sont accessibles sur des campus. C'est une très bonne chose, mais, pour chaque salle qui n'est pas accessible, c'est un cours qu'il est compliqué de suivre pour un étudiant souffrant de

handicap. Aujourd'hui, est-ce que la totalité du Campus 2022 sera accessible à ses étudiants ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi n'avons-nous pas pu prévoir de faire en sorte que cela le soit ?

Enfin, sur la question du mentorat, c'est une initiative absolument bénéfique sur tous les points. Simplement, vous parliez de 16 binômes. Il semblerait que cela ne concerne pas la totalité des étudiants souffrant de handicap. Comment sont choisis les étudiants qui peuvent bénéficier de ce mentorat ? À l'avenir, envisageons-nous un élargissement de ce programme ? Merci beaucoup.

### **Violette CADUDAL ILLY**

Bonjour. J'aimerais soutenir ce que vous avez dit sur la question de la sensibilisation des étudiants et des professeurs. Nous aimerions également ajouter les membres de l'administration. Nous aimerions une sensibilisation pour l'ensemble des personnes présentes sur le campus et pas seulement pour les étudiants.

Sur la question du pôle handicap, en lui-même, nous avons remarqué qu'une charge importante de travail pouvait reposer sur les étudiants qui étaient suivis par ce pôle handicap, notamment parce que peu de personnes travaillent au pôle handicap. Nous voulions demander une augmentation du nombre de personnes qui travaillent au sein des ressources humaines et au pôle handicap afin de permettre un meilleur accompagnement des étudiants. Il y a quand même 330 personnes. Nous estimons qu'il serait possible d'embaucher plus de personnes au pôle handicap.

Nous avons remarqué que les aménagements pouvaient mettre beaucoup de temps à se mettre en place et que la communication des étudiants et du pôle handicap pouvait être un peu compliquée. Nous avons l'impression notamment que cela est dû au fait qu'il n'y a pas suffisamment de personnes qui y travaillent. Ainsi, la charge de travail qui repose sur les salariés est assez élevée.

Enfin, nous aimerions savoir s'il était possible d'avoir un détail sur le budget du pôle handicap. Serait-il possible de l'envoyer à l'ensemble des membres du conseil ?

### **Audrey COURIOL**

Je voudrais revenir sur les propos de Violette CADUDAL ILLY, par rapport au nombre de personnes qui travaillent au pôle handicap. Il était indiqué, entre 2014 et 2020, que le nombre d'étudiants en situation de handicap est passé de 103 à 331. Sauf erreur de ma part, pour cette année universitaire, 360 étudiants, environ, sont en situation de handicap. Je voulais savoir s'il était prévu de recruter une personne supplémentaire, en tant qu'opérationnelle, pour assurer la qualité du suivi des étudiants en situation de handicap.

Ma deuxième question concerne l'innovation numérique. Actuellement, nous utilisons un outil numérique. Je voulais savoir s'il avait été prévu d'améliorer cet outil numérique qui ne semble plus tout à fait adapté aux informations que nous gérons actuellement. Est-il possible, par exemple, de mettre en place un outil compatible avec BANNER qui permettrait, par exemple, de faciliter l'utilisation des informations comme la communication auprès des enseignants, l'organisation des examens ou même comment mettre en place les salles pour les étudiants en situation de handicap ?

### **Nathan RIVET**

J'avais une question sur la mise en œuvre de votre politique au sein des laboratoires de Sciences Po, notamment en termes de références et d'interlocuteurs. Je vois que vous avez une perspective sur le réseau d'ambassadeurs. Y'a-t-il une perspective là-dessus ? Je vous remercie.

### **Elphie SANTISO**

Serait-il possible d'avoir des exemples de l'accompagnement mis en place pour les enseignants dans les cas de situations complexes ? Il y a toujours ce problème d'accessibilité de nos locaux. Moi je suis au 28 rue des Saints-Pères ; pour les étudiants handicapés, ce n'est vraiment pas le meilleur bâtiment. Par exemple, je travaille au département des langues. Nous sommes au rez-de-chaussée, mais il y a deux marches. De ce fait, les étudiants en fauteuil roulant ne peuvent pas venir jusqu'à nous alors que nous sommes ouverts à l'ensemble des étudiants.

### **Pascale EISENBERGER**

Je rebondis sur ce que vous avez dit, concernant le Duo Day qui se tient dans cinq semaines. Je voulais savoir si une communication était prévue auprès des chargés d'enseignement, dont certains sont issus du privé et peuvent avoir des partenariats sympathiques à proposer, également auprès des anciens élèves.

## **Christine DAOULAS**

Merci pour toutes ces questions et tous ces points importants.

Je vais essayer de répondre dans l'ordre et de regrouper certaines questions. Au niveau des référents handicap, identifiables. En complément du réseau de référents handicap, nous prévoyons la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs de la politique handicap. Effectivement, l'idée est d'avoir une représentation de l'ensemble des publics, donc des enseignants, des étudiants et des salariés et sur l'ensemble des campus. Ces personnes identifiables seront des relais d'information dans les deux sens. Bien sûr seront intégrés les laboratoires de recherche parce qu'il faut que l'ensemble des entités qui constituent Sciences Po soient représentés et que nous puissions aborder l'ensemble des sujets.

Au niveau des formations obligatoires et des sensibilisations à destination de l'ensemble des publics, là aussi nous souhaitons les renforcer. Nous avons déjà, commencé au niveau de l'administration. Les équipes de la bibliothèque sont en train d'être formées. Des équipes de la direction de l'accueil et de l'accompagnement vont également être formées cette année. Progressivement, l'ensemble des directions de Sciences Po le sera.

Concernant les étudiants, nous avons plusieurs orientations avec, notamment, des sensibilisations globales, à destination de l'ensemble des étudiants. Je souhaite également travailler, de manière collaborative, avec les associations d'étudiants pour qu'elles puissent également proposer des actions de sensibilisation de l'ensemble des étudiants et d'y travailler de manière commune avec la mission handicap. Je suis ouverte, là aussi, à vos propositions de projets dans ce cadre.

Nous avons également des projets de prévention développés en collaboration avec les ressources humaines et le pôle santé. Concrètement, ces actions pourront se mettre en place à l'occasion des différents déménagements. Ce sera l'occasion de faire intervenir une ergonome et d'accompagner, aux bonnes postures, par exemple, les salariés et même aussi de donner quelques conseils aux étudiants sur ces questions.

Concernant l'accessibilité des salles de cours, effectivement, au sein de Sciences Po, nous avons certains bâtiments classés. Parfois, nous avons des contraintes particulières dans le cadre de la mise en œuvre de l'accessibilité. Il y a là un travail collaboratif entre les équipes de la direction immobilière et la mission handicap ; nous travaillons vraiment sur tout ce qu'il est possible de mettre en place. En tout cas, au niveau du Campus 2022 et du 1, Saint-Thomas, l'accessibilité a été intégrée dès le début du projet. Les salles et l'ensemble de cet espace seront accessibles.

Au niveau de l'exonération des frais de scolarité, je laisserai Francesca répondre.

Concernant votre question sur le mentorat, il est vrai que l'année 2020 fut particulière, du fait de la crise sanitaire, mais c'est un sujet important pour les étudiants, d'être accompagnés par un professionnel qui peut les guider et les accompagner dans le cadre de leur parcours. Nous souhaitons renforcer ce type d'accompagnement. Pour qu'il soit mis en place, les étudiants doivent nous indiquer qu'ils souhaitent en bénéficier. Nous allons véritablement travailler à ce que le nombre d'étudiants s'élargisse.

## **Claire SECONDE**

Pour revenir sur l'organisation des cours, nous travaillons beaucoup avec le service planning, justement, pour veiller à ce que tous les cours soient accessibles. Nous nous occupons des personnes en fauteuil, mais nous nous occupons également des étudiants qui ont des difficultés motrices pour se déplacer d'un bâtiment à l'autre, très rapidement. Avec le planning, nous regardons également cela. Nous veillons à ce que la personne reste dans le même bâtiment, s'il y a un changement, pour qu'elle puisse avoir le temps pour faire le déplacement. C'est une précision que je voulais apporter.

Pour le mentorat, si je peux y revenir rapidement, une de nos collègues est en relation avec les entreprises partenaires de Sciences Po. Elle propose du mentorat et des binômes, mais c'est en fonction de ce que l'étudiant veut explorer, de l'entreprise dans laquelle il veut aller. Nous pouvons aussi être amenés à rechercher des entreprises dans le domaine qui intéresse l'étudiant et où il veut découvrir le milieu professionnel. Cela se fait vraiment sur la base du volontariat. Nous proposons le programme Sciences Po Accessible. Nous formons également les étudiants à la RQTH, dont je vous avais parlé. Nous leur expliquons ce que c'est. Nous formons les binômes, s'ils sont volontaires. Nous ne pouvons pas forcer les étudiants à avoir un mentor. Ils rencontrent le mentor, en général, une fois par mois ou plus. Grâce à cela, il y a deux ans, nous avons eu trois CDI. Il est vrai que c'est quelque chose de très bénéfique.

## **Christine DAOULAS**

Concernant votre question sur les enseignements hybrides, ce type d'enseignement est-il prisé par les étudiants en situation de handicap ? J'ai envie de vous répondre que tout dépend de la situation du

handicap. Pour certains étudiants, cela peut faciliter, effectivement, l'accès, notamment pour les étudiants malentendants. Nous avons mis en place la vélotypie sur Zoom. Cela peut, parfois, les aider à suivre plus facilement les cours. À part quelques situations très particulières, il n'y a pas de différences spécifiques entre les cours en présentiel et les cours à distance.

Vous avez également posé une question sur l'accompagnement des enseignants, en fonction des types de situations. Si une situation complexe se présente, ce que nous sommes en train de mettre en place actuellement, dans le cadre d'une situation, nous pouvons sensibiliser les enseignants avec un cabinet expert sur une typologie de handicap, en particulier. Ce cabinet va rencontrer l'étudiant pour identifier ses difficultés ressenties ou réelles, dans le cadre de sa situation de handicap. Ensuite, nous mettons en place la sensibilisation avec l'ensemble des enseignants. Nous les faisons travailler ensemble, justement, sur la recherche de solutions et la réflexion, par rapport à leur mode de pédagogie. Il y a véritablement une réflexion et une approche collective à adopter par rapport aux solutions qui peuvent être proposées.

### **Elphie SANTISO**

Cela peut-il se mettre en place avant le début des cours ?

### **Christine DAOULAS**

Cela est possible, mais il est vrai qu'il est plus intéressant de partir d'une réalité et d'une situation concrète parce que c'est aussi lorsqu'il est mis en place que nous pouvons identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cela peut faciliter les choses. Les deux possibilités peuvent être mises en place.

### **Jeanne LAZARUS**

Il y avait cette question sur les étudiants étrangers et le RQTH.

### **Claire SECONDE**

Par rapport à l'exonération des frais de scolarité, avec la RQTH et les étudiants étrangers, nous sommes en train de renforcer cela. En effet, à la base, lorsque nous ne sommes pas étrangers, pour faire une demande du RQTH, il faut être accompagné parce que le dossier peut paraître lourd à remplir. En réalité, il n'y a pas beaucoup de choses à remplir. Pour un étudiant étranger qui n'a pas forcément à l'aise en français, il faut attendre trois mois pour faire la demande. Nous sommes également exonérés si nous avons la carte d'invalidité, par exemple. Cela est quelque chose qui est plus rapide à avoir. Il est vrai que nous devons renforcer l'information vis-à-vis des étudiants étrangers, en situation de handicap, et l'accompagnement de A à Z, qui est déjà réalisé sur le dossier.

### **Samuel KHALIFA**

Juste, un suivi, par rapport à votre information, sur la formation pour les enseignants. À quel moment cela intervient-il ? Comment les enseignants sont-ils informés ? Quels sont les enseignants à former ? Quels sont les intervenants à former, au sens plus large ? Vous parliez d'un cabinet qui aidait à identifier la situation de handicap. Précisément, comment cela est-il rendu visible ? Cela touche la visibilité, la question du handicap, dans l'Institution, dans la classe, dans la formation. Je voulais avoir des précisions sur cela.

### **Christine DAOULAS**

Pour compléter sur la façon dont les enseignants sont informés. Aujourd'hui, lorsqu'ils reçoivent, au sein de leur cours, des étudiants en situation de handicap ils sont prévenus des besoins d'aménagements. Concernant l'intervention du cabinet évoqué précédemment, nous le mettons en place lorsqu'il y a véritablement des situations complexes identifiées.

Concernant ce qui est transmis comme première base d'information aux enseignants, les éléments se trouvent sur le site dédié aux enseignants. Vous trouverez un certain nombre de guides, de fiches pédagogiques et de vidéos qui donnent un premier niveau d'information. Ensuite, nous pouvons, tout à fait, en fonction des besoins, mettre en place des sensibilisations spécifiques si un besoin est remonté de la part des enseignants.

### **Claire SECONDE**

En effet, pour compléter les propos de Christine, en début d'année, lorsque des situations très importantes se présentent et lorsque le professeur doit être disponible, rapidement, dès le début des



cours, j'envoie un mail personnalisé au professeur avec une fiche technique, en fonction du handicap. Je réponds à leurs questions par téléphone si besoin. L'étudiant, lui, reçoit une lettre sur laquelle figurent, non pas la nature de son handicap, mais juste les besoins. C'est bien ce qui est important pour les professeurs, surtout si une évaluation est en cours, soit à l'oral, soit à l'écrit. L'étudiant reçoit cette lettre et l'envoie à ses professeurs.

### **Samuel KHALIFA**

Je sais. J'ai eu longtemps à faire à vous. Vous avez été mon interlocutrice pendant pas mal de temps pour des étudiants qui présentaient certaines difficultés, lors de l'évaluation. Je voulais vous remercier par rapport à cela. Les choses se sont affinées. Je ne peux que vous rendre hommage, surtout par rapport aux étudiants internationaux dont je m'occupais.

### **Francesca CABIDDU**

Juste un mot, pour répondre aux questions sur les ressources humaines. L'équipe de la mission handicap a été réorganisée très récemment. Le suivi des salariés reste au cœur de la DRH, avec Sophie DELMOTTE, référente handicap, et en coopération avec la mission handicap. La mission handicap quant à elle a été rattachée à la direction qui a la responsabilité de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants et des enseignants. Christine DAOULAS travaille donc en collaboration étroite avec Claire SECONDE. Elle assurera donc un soutien pour l'accompagnement des étudiants et des enseignants. Toutes les missions qui relevaient de la recherche disparaissent afin de permettre à la responsable de la mission d'assurer cet appui.

Vous avez également évoqué la question du fichier du suivi des étudiants en situation de handicap. Elle est en lien avec la problématique des ressources humaines. Vous avez raison, il nous manque un outil pour la gestion des étudiants en situation de handicap. Cependant, nous commencerons à travailler sur la mise en place d'un outil de gestion au mois de novembre, donc très bientôt. Une réunion est déjà prévue avec la direction des systèmes d'information. Il y a actuellement beaucoup de gestion manuelle et donc artisanale. Cet outil permettra de faciliter et d'alléger la charge de travail.

Sur la question des droits de scolarité : l'exonération est accordée en utilisant les mêmes critères que l'État utilise dans le cadre, par exemple, fiscal ou que la CAF applique pour ce type de situations.

Il s'agit d'évaluer le niveau d'incapacité qui requiert une compensation financière. L'aide financière doit permettre à la personne d'envisager sa scolarité sereinement. Ce sont des critères objectifs déjà appliqués dans le cadre réglementaire classique.

### **Christine DAOULAS**

Il y avait une question sur le Duo Day. Effectivement, la prochaine journée aura lieu le 18 novembre. Nous avons prévu de communiquer sur cet événement. La communication à destination des étudiants en situation de handicap a déjà été faite. Nous sommes en train de constituer des binômes actuellement. Nous sommes à la fois en relation avec nos entreprises partenaires du programme Sciences Po Accessible et avec l'ensemble des ministères. Nous sommes preneurs de contacts complémentaires, si vous en avez, pour constituer ces duos.

### **Violette CADUDAL ILLY**

Du coup, je me permets de vous redemander si vous avez l'intention d'augmenter le nombre de salariés du pôle handicap et d'embaucher d'autres personnes. Avez-vous l'intention d'augmenter le budget du pôle handicap face aux besoins des étudiants ?

### **Arnaud JULLIAN**

Le budget fait l'objet d'une discussion annuelle. Face aux besoins d'accompagnement et à leur évolution, la mission handicap formule des demandes budgétaires. C'est ce qui est actuellement réalisé dans le cadre du processus de budgétisation 2022 en cours, qui aboutira à un vote du budget en décembre prochain pour l'année 2022. Evidemment, toutes les demandes budgétaires ne sont pas satisfaites car il est nécessaire de procéder à un bouclage budgétaire, mais, en tout cas, cette procédure de budgétisation permet de prendre en compte au plus près l'évolution du besoin.

Sur les effectifs, je crois que Francesca vous l'a expliqué. La stabilité des effectifs que vous pouvez constater masque, en réalité, une augmentation des effectifs directement au service des étudiants et de l'accompagnement étudiant. Un rapport qui avait été réalisé par Monique RONZEAU en 2018, relatif à l'organisation de la Mission handicap, avait mis en évidence l'existence de tout un volet d'activité de la

mission handicap dédié à une forme de recherche ou de recherche-action, notamment avec l'université McGill, dont certains s'interrogeaient sur la pertinence, sans nier la qualité de cette recherche. En effet, ces travaux n'étaient pas articulés avec la direction scientifique ou le Conseil scientifique. C'est cette partie de l'activité qui s'est éteinte progressivement, ce qui a redéployé des effectifs, précédemment sur la recherche, au service des étudiants. Globalement, les effectifs au service des étudiants ont donc augmenté.

#### **Antoine DEFRUIT**

La question du recrutement est rapidement évoquée, en bas de la note. Pourrions-nous avoir quelques précisions sur la façon dont nous travaillons là-dessus ? Sensibilisons-nous les personnels administratifs et des enseignants qui recrutent ? Envisageons-nous d'aller jusqu'à une dynamique de discrimination positive, à terme ? Merci beaucoup.

#### **Christine DAOULAS**

Je vais répondre à une partie de la question et je laisserai Sophie DELMOTTE compléter. Sur les questions de recrutement, il s'agit plutôt d'une dynamique. Cela peut être intéressant de se fixer des objectifs et de renforcer nos actions et partenariats pour les concrétiser. C'est toujours intéressant de communiquer et de faire savoir que l'ensemble des recrutements est ouvert à tous. Il n'y a pas, bien sûr, de discrimination positive parce que ce n'est pas l'état d'esprit de la loi. Il s'agit vraiment de renforcer les partenariats que nous pouvons développer pour accroître le nombre de recrutements de salariés en situation de handicap, de stagiaires, et peut-être développer l'alternance. Cela fait partie des propositions que nous pouvons discuter effectivement.

#### **Sophie DELMOTTE**

Bonjour à toutes et à tous. Effectivement, je ne peux qu'approuver ce qui vient d'être dit par Christine DAOULAS. Il y a une vraie réflexion à mener pour aller plus loin. Il est vrai, au niveau des ressources humaines, que nous sommes très bons dans du maintien dans l'emploi, donc, pour des personnes qui sont en situation de handicaps, qui sont déjà parmi nos personnels. Des efforts sont à faire pour le recrutement. Pour l'instant, c'est au moment du recrutement que le candidat a la possibilité de nous faire savoir s'il a une reconnaissance de travailleur handicapé. Il n'est absolument pas obligé de nous le dire. C'est important pour nous, s'il nous le dit, parce que cela nous permet d'anticiper les aménagements de poste qu'il y aura à faire, plus tard, s'il est engagé. Dans ce cas, nous gagnons du temps. Effectivement, il y a une marge de progression, là-dessus.

#### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup à vous et pour toutes ces questions. Nous voyons que c'est vraiment un sujet très important et qui nécessite souvent d'aller dans les détails. Merci pour les documents et pour cette discussion. À l'année prochaine pour le bilan d'étape annuelle.

### **IV. POINT D'ETAPE RELATIF A LA MISSION DE REFLEXION SUR L'ARTICULATION ENTRE LA RECHERCHE ET L'ENSEIGNEMENT A SCIENCES PO**

#### **Jeanne LAZARUS**

Nous passons au dernier point à l'ordre du jour. Il s'agit de la présentation par Bruno PALIER, directeur de recherche au CNRS et membre du Centre d'études européennes. Il va nous présenter le point d'étape d'un rapport qu'il est en train de terminer, mission sur l'articulation entre la recherche et l'enseignement, à Sciences Po. Vous avez reçu la note. J'ai donc invité Bruno à nous présenter, en 10 minutes, les points essentiels de cette note pour avoir le temps de discuter ensuite.

#### **Bruno PALIER**

Merci Jeanne. Bonjour à toutes et à tous. Merci de me donner l'opportunité de présenter quelques points sur la mission qui m'a été confiée au mois d'avril dernier. C'est une mission de réflexion sur l'articulation entre la recherche et l'enseignement, à Sciences Po afin de permettre une meilleure irrigation de la recherche sur l'offre de formation, au sein de notre établissement. Tel est l'intitulé de la mission.

Je vais faire un point rapide sur la démarche adoptée et sur quelques remarques que j'ai été amené à faire en essayant de cibler ces remarques sur les sujets susceptibles de vous intéresser, ici, d'autres étant développés par ailleurs.

J'ai d'abord considéré, comme acquis, je n'ai pas entendu que cela a été discuté, jusqu'à présent, le fait que Sciences Po est en train de devenir une université de recherche en sciences humaines et sociales de rang mondial. Je suis parti de là. C'est affirmé par les directions de Sciences Po et dans la communication de l'institution depuis le milieu des années 2000. C'est dans cette perspective qu'il paraît souhaitable d'encore mieux irriguer les enseignements par la recherche.

Que pouvons-nous entendre par irriguer les enseignements par la recherche ? Il s'agit, d'abord, de s'assurer que les chercheurs ont l'opportunité d'enseigner, les chercheurs de la faculté permanente, mais aussi les chercheurs de sciences humaines et sociales, voire d'autres disciplines qui enseignent à Sciences Po.

Deuxième point, il faut que les étudiants aient l'occasion d'avoir des formations à la recherche, des activités de recherche, encadrées par des chercheurs.

Enfin, les chercheurs, notamment les membres de la faculté permanente, doivent avoir l'opportunité de participer à l'animation, nous pourrions revenir sur ce terme, des cours, des programmes des écoles et de tout ce qui relève de l'enseignement.

Je crois qu'il est important de partir d'un point d'histoire pour rappeler que l'idée d'université, autour des sciences humaines et sociales, pour former l'homme politique, n'est pas nouvelle puisque cela était le projet d'Émile BOUTMY. Je crois qu'il faut aussi rappeler qu'Émile BOUTMY s'est confronté au réel, à savoir que ce projet n'a pas fonctionné. Il a à peine été mis en place. Il s'est donc rabattu sur l'idée de créer une école libre, donc privée, de formation et de préparation aux concours des administrations de l'époque, mais aussi aux métiers des dirigeants des secteurs économiques, sociaux et politiques. Il y a toujours eu beaucoup d'étudiants, à Sciences Po, qui ont travaillé dans le privé. Ce n'est pas quelque chose de nouveau, aujourd'hui.

Cependant, Émile BOUTMY n'a pas abandonné l'idée de favoriser les recherches, les sciences humaines et sociales, autour des sciences politiques. Il crée donc la bibliothèque et les annales de l'École Libre des sciences politiques qui vont s'épanouir. C'est le point de l'histoire important à retenir ; elles vont s'épanouir, mais à côté. Il va se construire, de la fin du dix-neuvième siècle, jusqu'aux années 1980, deux mondes parallèles qui s'entrecroisent, parfois, mais plutôt rarement, à savoir le monde de l'enseignement à Sciences Po qui est effectué principalement par des enseignants issus du monde professionnel et d'académique, mais externes à Sciences Po et le monde de la recherche qui se construit, à part, d'abord au sein de la FNSP, et, petit à petit, qui est nourri par l'arrivée de chercheurs du CNRS, à la fin des années 50, de professeurs des universités par la suite ; il reste à côté à enseigner soit au troisième cycle, créé au milieu du vingtième siècle, soit quelques grands cours, mais il n'y a pas vraiment d'interactions. Il est dit, souvent, que c'est parce que la faculté permanente n'est pas très grande.

Ce n'est pas la seule raison. En effet, deux mondes se sont construits. Les nombreux entretiens que j'ai menés montrent qu'ils fonctionnent avec des logiques relativement différentes, sans forcément toujours bien se connaître et sans toujours arriver à se mobiliser.

Ce cloisonnement devient problématique à partir des années 1980-1990. Pourquoi ? Les enseignements traditionnels de Sciences Po ne sont plus aussi attractifs qu'auparavant. C'est quelque chose que nous ne disons peut-être pas souvent, mais, à la fin des années 80, il y a le sentiment que Sciences Po n'est plus ce que cela était. Moins d'étudiants viennent. D'autre part, la recherche fournie par la FNSP n'est pas forcément reconnue comme telle, par les sciences humaines et sociales françaises et internationales. Il y a donc la volonté de rebondir. Vous le savez, nous rebondirons d'abord par l'internationalisation et, progressivement, par ce projet de transformer Sciences Po qui était présenté comme une grande école, en universités de recherche, en sciences humaines et sociales de rang mondial.

Énormément de chemin a été fait, dans cette direction. Du côté de l'enseignement, c'est « l'écolisation » des masters, la mise en place d'une École de la Recherche, « l'académisation » et la réforme du collège universitaire, la diplomation LMD. J'en oublie certainement. Du côté de la faculté permanente, c'est une croissance en nombre, mais aussi l'organisation d'une convergence, à partir de statuts particulièrement différents puisqu'à Sciences Po, nous avons des chercheurs CNRS, des chercheurs FNSP, des professeurs de droit privé FNSP et des professeurs d'université. Ces statuts peuvent se décliner différemment.

Une convergence a été organisée, ces 10 dernières années, autour de la figure de l'enseignant chercheur, membre de la faculté permanente. À partir de cette convergence, nous pouvons nous dire qu'il y a encore un peu de chemin à parcourir pour mieux irriguer. C'est, là encore, dans cette perspective que je me suis

située, non pas pour faire un pas de côté, changer, bifurquer vers de nouvelles orientations, mais plutôt pour voir comment nous avançons vers une convergence plus forte encore. Pour ce faire, pour réfléchir à cette convergence, j'ai consulté beaucoup de documents issus de Sciences Po, notamment les programmes qui ont été émis il y a cinq ou 10 ans, pour voir où nous en étions dans leur mise en œuvre. Autant vous le dire tout de suite : beaucoup de choses annoncées ont été faites. J'ai également regardé les évaluations qui ont pu être faites sur Sciences Po, des textes internationaux sur ce qu'est une université internationale de recherche. En sciences humaines et sociales, il n'y a pas beaucoup de littérature là-dessus, parce que ce n'est pas unique, mais relativement rare. J'ai fait, également, beaucoup d'entretiens, plus de 80 entretiens auprès de personnels permanents de Sciences Po, académiques et non-académiques et auprès des étudiants. J'ai également distribué un questionnaire aux étudiants et j'ai regardé les enquêtes satisfaction des étudiants du CDSP pour essayer de comprendre ce que les étudiants venaient chercher à Sciences Po et ce qu'ils y trouvaient. Je reviendrai là-dessus.

Qu'apprenons-nous ? Nous apprenons, sur l'évolution de Sciences Po, que nous avançons, mais nous ne sommes pas forcément dans les canons de ce qu'est une université internationale de recherche, notamment parce que nous n'avons pas une faculté permanente de la taille que nous trouvons par ailleurs. Nous avons donc des ratios d'encadrement très faibles par rapport à ce que nous allons trouver, à Oxford, Harvard ou au sein d'autres universités avec lesquelles nous avons l'habitude de nous comparer. Nous avons également une caractéristique dans l'hybridité des types d'enseignants (professionnels et académiques) qui nous éloignent d'une université typique, mais qui, en même temps, constitue un atout pour Sciences Po et pour les étudiants. Évidemment, il est hors de question de le mettre en cause. Nous avons, enfin, un positionnement international qui cherche à rester aussi significatif pour la France avec les spécificités du contexte français du marché du travail, des concours, etc. qui rajoutent aux spécificités de ce qu'est Sciences Po. Dans ce paysage complexe, Sciences Po s'en tire plutôt bien puisqu'il y a à la fois une très bonne réputation auprès des étudiants, une attractivité manifeste, une certaine fierté des personnels académiques venant travailler à Sciences Po et une réputation mondiale qui se construit petit à petit.

Pour autant, des choses peuvent être encore faites. Lorsque nous regardons la place prise par la recherche à Sciences Po, nous constatons qu'il y a une mobilisation croissante des membres de la faculté permanente dans les enseignements, mais pas forcément toujours à la meilleure place. Nous ne sommes pas sûrs que les membres de la faculté permanente enseignent exactement là où ils seraient mieux à même de prodiguer ce qu'ils savent enseigner.

La deuxième caractéristique est que nous avons, sous la forme d'une expérimentation, développé beaucoup d'opportunités, pour les étudiants, de se trouver en situation d'être formés à la recherche, aux activités de la recherche. Je les cite : des ateliers méthodologiques du collège universitaire, les stages d'initiation à la recherche, les grands cours donnés par les membres de la faculté permanente. Nous avons, au niveau master, des formations à la méthodologie, là aussi, de grands cours de la faculté académique permanente et des formations académiques communes ainsi que des ateliers, des façons d'être en situation, proches de la recherche, notamment les capstones, cliniques ou policy lab des différentes écoles et, enfin, des passerelles (research tracks) qui se mettent en place un peu partout, des écoles professionnalisantes vers l'école de la recherche. Tout cela est à l'état d'expérimentation. Les évaluations que j'ai entendues sont plutôt très positives. L'enjeu, ici, est donc d'essayer de développer, de systématiser ce type d'expérience. Cela nécessiterait, sans doute, un groupe de travail mixte réunissant école, faculté permanente et la formation pour essayer de systématiser ces choses, de les harmoniser puisque les passerelles, par exemple, ne s'appellent pas de la même façon et n'ont pas lieu au même moment. De même, les ateliers méthodologiques du collège ne sont pas toujours mis en œuvre de la même façon, suivant les campus.

Le troisième élément est la mobilisation des chercheurs, notamment la faculté permanente, pour l'animation de la recherche. Nous avons une situation encore plus hétérogène que sur les deux premiers éléments, dans la mesure où, suivant les écoles, nous avons une mobilisation soit très intense, soit quasiment absente des membres de la faculté permanente pour animer ce que nous appelons « les programmes », c'est-à-dire des masters, des spécialités, des concentrations. Nous avons là des situations extrêmement hétérogènes, en fonction des écoles, des spécialités au sein des écoles, ce qui n'empêche pas les écoles de fonctionner, ce qui n'empêche pas les étudiants d'être satisfaits de la situation. Cela peut, cependant, poser un certain nombre de questions par rapport à des critères d'université internationale de recherche en sciences sociales. Je vais insister sur un point, mais il y en a beaucoup d'autres. Dans toute université, française ou internationale, il n'y a pas un cours qui soit donné sans que n'ait été élaboré un syllabus et sans que ce syllabus n'ait été validé par au moins un membre de la

communauté académique. Ce n'est pas du tout la situation à Sciences Po. Nous n'avons pas posé les choses de cette façon. Cela peut donc poser un certain nombre de questions, notamment sur notre capacité de porter un regard académique sur le contenu des cours.

Cela m'amène, du coup, à aborder deux grands points qui m'ont beaucoup occupé, à savoir comment nous choisissons et recrutons les cours à Sciences Po et comment nous choisissons et nous recrutons les membres de la faculté permanente.

Comment recrutons-nous les cours ? Cela dépend complètement. Je crois que la systématisme est qu'il y aura toujours une action d'une responsable pédagogique sur le recrutement d'un cours. En revanche, ce sera-t-elle seule ? Cela se fera-t-il avec le doyen, avec le DIREX, avec son acolyte de la faculté permanente ou chercheur qui s'appelle, parfois, « le responsable scientifique ou le directeur scientifique ». Cela dépend vraiment des circonstances. Ces circonstances sont toujours dans l'urgence, dans la précipitation et dans quelque chose qui n'est pas très bien piloté. Tous les rapports, en ce moment, le signalent, que ce soit le rapport VSS, le rapport d'Amélie ANTOINE AUDO et de Charlotte HALPERN. Nous avons du mal à pressentir une politique qui permette de piloter les recrutements des cours à Sciences Po.

Les solutions, nous pourrions en reparler, mais ce serait prendre un peu plus de temps, remonter sur une logique annuelle, plutôt que semestrielle. Je crois aussi qu'utiliser l'instrument d'une présentation relativement détaillée des offres de cours, à partir de rubriques qui ressemblent à un syllabus, serait tout à fait nécessaire, lorsque quelqu'un souhaite proposer un cours à Sciences Po, d'en passer par là, que ce soient les membres de la faculté permanente ou les membres externes.

Du côté du recrutement des profs, un mot. Le lien, avec les besoins d'enseignement, est plus ou moins distendu suivant les disciplines. Je vais très vite parce qu'il y a beaucoup d'autres choses à dire, bien sûr.

Un point avant de conclure. J'ai trouvé très intéressant de faire des entretiens via les questionnaires auprès des étudiants pour constater, d'abord, pour les étudiants français, qu'ils ne viennent pas à Sciences Po parce que c'est une université ; l'image de l'université, en France, est plutôt mono disciplinaire avec un certain manque de moyens. L'image d'une grande école, dans sa pluridisciplinarité, dans son prestige, est très mobilisante pour les étudiants. Ils viennent chercher la capacité à trouver un emploi. Ils viennent chercher la pluridisciplinarité. Cela est très clair. Pour autant, les étudiants disent, à une forte majorité, que les cours manquent d'approfondissement. C'est quelque chose qui doit nous interroger, me semble-t-il. Ils disent, par ailleurs, que s'ils ne viennent pas pour la faculté permanente, pour la qualité de la recherche menée à Sciences Po, parce qu'elle n'est pas forcément identifiée, qu'ils découvrent, avec un grand intérêt, les cours donnés sur la base des sciences humaines et sociales, comme étant quelque chose qu'ils n'appelleraient pas « recherche » puisque c'est plutôt l'idée de la théorie, coupée du réel alors que les résultats de recherche, les pratiques de recherche qu'ils sont amenés à connaître à Sciences Po les étonnent par leur capacité à être « applicables », comme le dirait Guillaume PLANTIN, c'est-à-dire être en prise avec le réel, les enjeux du monde contemporain. Ils souhaiteraient être plus systématiquement amenés à fréquenter ce type d'approche.

Enfin, ce n'est pas dans la note que je vous ai transmise, mais l'idée est d'essayer de proposer trois étapes d'évolution des choses.

La première me paraît essentielle et la plus nécessaire à mettre en premier, à savoir fluidifier les relations entre le monde de la recherche et le monde de l'enseignement ; fluidifier signifie que le monde de la formation soit mieux à même de formuler les besoins, y compris de les formaliser dans des fiches ou des traces qui permettent, là encore, de reprendre le « rubricage », que nous pourrions avoir dans un syllabus, plus des mots clés, autour des disciplines et des thèmes abordés, qui permettent de se retrouver. Fluidifier, du côté des recherches en sciences humaines et sociales, est être capable de formaliser des offres de cours, de la part des membres de la faculté permanente, comme des doctorants, postdocs et chargés d'enseignement externes. Fluidifier, c'est aussi organiser, de façon plus formelle, les échanges d'informations qui sont, pour l'instant, souvent bricolées, entre les départements, par exemple, les différentes écoles et les collègues.

La deuxième étape est de coconstruire ; c'est essayé d'identifier les domaines qui ne devraient plus être présentés comme appartenant à un monde ou à un autre. Nous avons typiquement, aujourd'hui, l'idée que l'évolution d'un certain nombre de programmes appartient au monde de la formation et que les plans de recrutement et de la politique scientifique appartiennent au monde de la faculté permanente ou de la direction scientifique. Il n'est pas évident que cela doive rester comme tel. Il faut peut-être identifier des mondes partagés.

Au cœur de ce monde partagé, je crois qu'un duo à construire, entre les responsables pédagogiques qui sont, déjà, fortement institutionnalisés - ce que j'appelle « des responsables scientifiques » qui sont des membres de la faculté permanente ou des chercheurs endossant un certain nombre de fonctions, autour de l'animation des programmes ; je peux détailler, si vous le souhaitez - soit mis en place systématiquement, comme un binôme, au cœur de l'animation de chacun des programmes et qui soit aussi systématiquement présent auprès des doyens des écoles et systématiquement présent auprès des directeurs de départements ; sa fonction serait d'organiser, de façon organique, le lien entre la formation et les sciences humaines et sociales.

Enfin, le dernier point est ce que j'ai mis au début de ma note. Alors même que nous entendons, dans les têtes, et que nous regardons, dans les organigrammes, deux mondes séparés, lorsque nous parlons et lorsque nous échangeons, nous nous apercevons que nous avons des conceptions tout à fait proches de ce que nous allons trouver à Sciences Po. À Sciences Po, nous allons trouver, aussi bien en matière de recherche que dans la construction des écoles, que dans les attendus des étudiants, la pluridisciplinarité, le pluralisme théorique et méthodologique, mais aussi le pluralisme dans les approches des enseignements professionnels les plus académiques. Nous allons trouver une dimension internationale et comparative. Nous allons trouver un souci d'applicabilité, là aussi, dans les choix des recherches thématiques, comme dans les enseignements de l'ensemble des écoles. Enfin, nous allons trouver un souci de contextualisation dans le temps et dans l'espace qui caractérise, aussi bien, les démarches des membres de la faculté permanente, des recherches en sciences humaines et sociales menées à Sciences Po que l'esprit qui a conduit à la construction des écoles. Je vois nos collègues, y compris de l'école qui se dit « disciplinaire » l'École de Droit... elle dit, elle-même, qu'elle mobilise d'autres approches pour déconstruire et reconstruire le droit. C'est ce que j'ai entendu, dans les attentes des étudiants.

Je vous remercie pour votre attention.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Je suis très contente que nous ayons cette discussion parce que nous l'avons entendu, ce sont des questions très importantes dans l'organisation de Sciences Po, dans la façon dont les enseignements, finalement, sont produits et arrivent devant les étudiants. Ce sont aussi des questions qui sont très invisibles, et invisibles pour ce conseil parce que nous parlons assez rarement de questions de recherche et, encore moins, de la façon dont les programmes sont fabriqués. Souvent, ils nous arrivent, en bout de course. La discussion que nous avons eue, par exemple, tout à l'heure, avec l'EMI, nous montre bien des formes de sectorisations, de non-discussions qui peuvent être, parfois, frustrantes, mais surtout qui ne permettent pas de mettre le meilleur, de nos qualités des uns et des autres, ensemble.

Merci donc beaucoup, Bruno, pour cette présentation. J'ouvre la discussion.

### **Marie-Christine LEPETIT**

Ces sujets sont très importants, très « cœur », par rapport à l'ambition de Sciences Po. J'aurais souhaité disposer de plus de temps, mais ce n'est pas possible. J'ai noté que c'était un rapport d'étape. Je vais donc essayer de me consoler. Je pense que c'est très important pour les raisons que vous avez citées, madame la présidente, et aussi parce que cela a été dit au début de l'intervention. Nous sommes vraiment au cœur de l'orientation stratégique menée par notre Fondation et son Institut. Cela en est une incarnation tout à fait importante. C'est aussi parce que c'est un bon moyen de « sécuriser » l'excellence et l'image de Sciences Po. Or, nous vivons dans un monde concurrentiel. Nous avons accepté de prendre des risques sur l'image de Sciences Po, avec sa très grande ouverture, sa très grande augmentation des effectifs, avec toute une série d'opérations enthousiasmantes, mais aussi engageantes et risquées pour Sciences Po. Ce souhait, ce souci d'être tout à fait au rendez-vous de l'excellence sur l'offre recherche et formation, et la vocation, telle qu'elle a été rappelée, de notre maison, me paraissent être extrêmement importants et salutaires.

Je voudrais partager, avec vous, peut-être que nous n'en parlons pas suffisamment, c'est aussi parce que mon regard est plus lointain... j'ai été très frappée par le champ de progrès que nous avons. J'espère que c'est bien compris comme étant positif parce que dans mon esprit, cela l'est. C'est assez inspirant par rapport au futur choix de notre directeur général, entre parenthèses, et donc j'appelle de mes vœux qu'il y ait un travail d'approfondissement de ce que pourraient être les actions dans le futur et d'une véritable mise en œuvre. De ce point de vue, pour être tout à fait sûrs d'entreprendre les meilleures démarches, un point pourrait peut-être venir en complément sur la réflexion qui nous est proposée ce matin. J'ai trouvé que nous aurions pu, mais peut-être nous a-t-il été dit que cela était difficile... mais je n'ai pas forcément très bien compris, avoir une dimension de parangonnage un peu plus importante.

Selon moi, vous décrivez une situation assez ancienne et sur laquelle, si je vous suis bien, les progrès sont longs et difficiles, pour des raisons un peu historiques et de jeux d'acteurs, assez classiques dans une organisation. Il aurait pu être intéressant de mieux comprendre comment nous pouvons progresser en ayant des points d'appui sur la manière dont les autres procèdent. Nous avons une stratégie très ambitieuse, construite sur des points de repère, auxquels nous souhaiterions ressembler un jour. Je me disais qu'il serait bien que nous sachions comment les autres font, de façon à avoir une meilleure chance de se hisser à ce niveau. À l'inverse, je n'ai pas du tout de doute sur le fait qu'il y a une très grande concordance des orientations que vous posez avec l'intention primitive de la création de Sciences Po. Peut-être une petite suggestion de complément si cela était possible et l'espérance que nous puissions poursuivre cette orientation de travail et la traduire par des actions concrètes.

### **Titouan LE BOUARD**

Merci beaucoup pour votre présentation. Je voulais, tout d'abord, souligner l'approche qui a été celle de consulter les étudiants. J'avais une première question ; quels sont les étudiants qui ont été consultés ? Ne serait-il pas pertinent de faire une consultation plus large de l'ensemble des étudiants et des étudiantes de Sciences Po, aussi bien du collège universitaire qu'en master, en doctorat, et peut-être, aussi, les jeunes diplômés, pour savoir quelles étaient leurs attentes, également ?

Je souligne le point que vous avez souligné, précédemment, à savoir d'irriguer les enseignements par la recherche. Je pense, aujourd'hui, qu'il y a une disparité, peut-être, entre les enseignements du collège universitaire et la relation recherche de l'enseignement au collège universitaire et celui du master où le parcours est professionnalisant, mais il y a quand même une volonté des étudiants pour approfondir les cours. C'est ce que vous soulignez dans le rapport avec 54,6 % des étudiants de master qui ne sont pas satisfaits de l'approfondissement des cours ; ce n'est pas suffisant, selon eux. Je pense qu'il y a une balance à mener entre professionnalisme et enseignement plus académique au sein des masters. Dans tous les cas, je pense que nous devons nous poser des questions. Aujourd'hui, les cours de formation commune répondent, en partie, à cette question, mais je pense qu'il faudrait s'interroger et se demander si cela est suffisant ou non et voir ce que nous pourrions développer, d'autant que cela est la spécificité de Sciences Po, dans ce domaine, d'articuler recherche et professionnalisme. Je pense que nous devons trouver la conciliation adéquate et entretenir ce champ.

Sur la présence de la faculté permanente, justement, et l'accès à la recherche, je pense qu'une question se pose également sur l'accès en région, à cette recherche ; les laboratoires sont un peu éloignés des campus en région. Des programmes avaient été mis en œuvre par le passé, notamment la semaine de la recherche, sur les campus délocalisés. Il serait intéressant d'y revenir et, peut-être, de développer cela en profondeur et, pourquoi pas, développer des liens plus profonds avec les universités des villes où les campus délocalisés se situent.

Mon dernier point porte sur le développement des cours dans les matières où nous n'avons pas de faculté permanente, actuellement. Ce seraient des cours, notamment au sein de l'École du Management et de l'innovation où les cours sont suivis par de plus en plus d'étudiants. Il faudrait peut-être s'interroger sur la présence d'enseignants chercheurs dans ces domaines où nous n'avons peut-être pas suffisamment de chercheurs. J'ai hâte, justement, de lire votre étude et des propositions que nous pourrions faire, à la suite. Merci.

### **Antoine DEFRUIT**

Merci beaucoup pour votre présentation. J'ai quatre points.

Tout d'abord, concernant la réflexion que vous proposez au sujet des enseignants vacataires, je vais parler au nom des autres élus NOVA, mais nous la soutenons pleinement. C'est un sujet particulièrement important, y compris, d'ailleurs, sur les campus en région puisque le nombre d'enseignants candidats peut être plus restreint. Je vous encourage à continuer votre réflexion afin d'aboutir à des propositions qui puissent concilier, d'une part, la recherche de cohérence, dans nos enseignements, et de transparence sur les recrutements et, d'autre part, la réponse à l'urgence de certains recrutements.

Deuxièmement, vous faites le constat que la recherche, à Sciences Po... que les chercheurs de nos Instituts de recherche étaient, avant cela, des étudiants à Sciences Po. Nous avons développé, au niveau de la formation, la coopération avec d'autres établissements. Je pense, notamment, aux BASC pour le collège universitaire. Aujourd'hui, la coopération en matière de recherche, avec d'autres établissements, vous paraît-elle suffisante à Sciences Po ? Comment pourrions-nous minorer cela ?

Troisièmement, sur la question de la pluridisciplinarité, je ne vais pas répéter les chiffres que tu as évoqués, Titouan, sur le sentiment répandu, chez certains étudiants, que les cours ne sont pas

suffisamment approfondis. Beaucoup font un lien entre cet état de fait et la pluralité des enseignements qui leur sont proposés. Faites-vous le même constat ? Auriez-vous, dans une approche comparative, des exemples d'établissements qui ont réussi à sortir de cette ornière, à proposer une approche à la fois pluridisciplinaire et suffisamment approfondie ?

Enfin, vous avez évoqué les stages d'initiation à la recherche. Ce fut un gros succès lorsque cela a été créé. Avons-nous les premiers éléments sur la réussite de ces stages pour cette année ? Les étudiants s'en sont-ils emparés ? Cela fonctionne-t-il bien ?

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Je pense que cela fera beaucoup de points à prendre en compte pour le futur rapport ; tu as très peu de temps pour répondre.

### **Samuel KHALIFA**

Merci pour ce point qui n'est qu'un point d'étape, mais il est vivifiant et il appellera, sans doute, une suite. Je n'en doute pas.

Je ne pourrai pas rester longtemps. Je vais simplement livrer quelque chose qui n'est sans doute pas naïf. Je m'interrogeais sur l'ambition d'une université de rang international en sciences humaines et sociales. Je parle d'ambition. Je ne sais pas si c'est une réalité, d'autant plus que la réflexion que j'ai est très basique. Quel est le modèle économique correspondant ? Est-ce celui de Sciences Po, aujourd'hui ? C'est une question générique. J'ai noté plein de choses que, hélas, je ne pourrai pas partager avec vous. Ce sera pour une prochaine fois. Merci beaucoup.

### **Nathan RIVET**

Je vais être rapide. Bonjour. Merci. C'était une note passionnante. J'ai une question sur la place des doctorants dans votre réflexion. Sur 12 pages, il y a une seule occurrence. Je n'ai pas l'impression que des doctorants ont été interrogés sur cette question alors que nous sommes présents dans le milieu de la recherche, mais aussi dans le milieu de l'enseignement.

Avez-vous intégré cette population et cette communauté dans votre réflexion ? Effectivement, nous répondons aux réflexions des étudiants en cours sur la recherche. Nous jouons à l'orientation, à la vulgarisation de la recherche, mais nous faisons, en fait, de nombreux cours d'initiation à la recherche, d'approfondissement, que ce soit en première année, en deuxième année, au cours des ateliers de méthodes, etc. J'attendais la place du doctorant dans cette note et elle n'y est pas. Du coup, je me demandais s'il y aurait quelque chose dans le rapport final, notamment des réflexions de plus long terme sur la place des doctorants dans les enseignements, mais aussi dans des enseignements type électifs, approfondissements, etc., tout un tas de différentes modalités de cours, au-delà des cours traditionnels d'introduction aux fondamentaux puisque les doctorants sont très demandeurs de montrer ce qu'ils savent faire dans l'Institution. Je vous remercie.

### **Alain CHATRIOT**

C'était un de mes trois points, mais j'ajouterais aux populations de doctorants... Parce que j'ai été étonné que nous n'en parlions pas. Ce sont des enjeux importants dans la manière dont nous tissons la recherche et l'enseignement de notre établissement, les doctorants, mais aussi les postdocs, les ATER, la particularité du dispositif sans doute à faire progresser, mais qui fut un point important par rapport aux campus en région des Teaching Fellows. Je pense qu'il y a beaucoup de choses qui ne sont pas forcément abouties, mais j'ai été étonné de les voir si peu dans ce qui n'était qu'une note d'étape.

Pour mon deuxième point, je pense que nous avons une marge de progression, sur ces questions, absolument immense. Il faut aussi, peut-être, cibler ce qui a été réussi, pour s'en inspirer éventuellement, même si j'ai conscience que cela peut être très hétérogène d'une discipline à l'autre. Il me semble, quand même, que la création, au moment de la réforme du collège, pour ce qui concerne le collège, des postes où un certain nombre de gens se sont dévoués, véritablement, je ne vois pas d'autres termes, de référents de départements pour le collège universitaire a aidé, non seulement à mettre un peu de fluidité dans l'ensemble, ce qui n'était pas négligeable, mais aussi a aidé à réviser un certain nombre d'offres de cours sur l'ensemble des campus. Je pense que ce n'est pas forcément encore abouti, mais je m'inscris quand même un peu en faux avec le tableau qui a été fait, précédemment, que nous pouvons lire, parfois, dans les interlignes de la note. Il me semble que c'est une vision d'avant la réforme du collège universitaire. Les témoignages qui ont été recueillis viennent, peut-être, de personnes qui en avaient cette vision et qui appartiennent à des disciplines où les référents n'ont pas travaillé en bonne entente avec leur



directeur ou directrice de département et avec les différents directeurs de campus. J'ai quand même passé un nombre d'heures avec un certain nombre de collègues sur ces questions, pour avoir plaisir à le signaler, ici, même si je suis persuadé qu'il y a encore beaucoup de progressions. Typiquement, je pense, dans le master, pour un certain nombre d'écoles, que ce travail est encore à faire et qu'il n'est pas simple. Pour mon troisième point, je n'ai pas bien compris l'allusion sur la non prise en compte de la question de l'enseignement dans les procédures de recrutement des membres de la faculté permanente. Peut-être que l'allusion concerne l'arrivée, dans les UMR, de personnels CNRS. Dans ce cas, effectivement, je ne m'avance pas. Pour l'ensemble des Comités de sélection que j'ai pu passer dans mon département ou dans lesquels j'ai siégé dans mon département et dans un autre département, je ne peux pas laisser dire que les questions de programmation, d'enseignement, n'ont pas été des éléments très importants des débats de ces Comités de sélection. Là aussi, je pense qu'il y a sans doute à progresser, mais je n'ai pas bien compris cette allusion, sauf à croire qu'elle ne concerne que l'arrivée, mais qui dépend de procédures spécifiques liées au statut des UMR, des collègues du CNRS. J'ai parlé un peu vite parce que je voulais aborder ces trois points et nous sommes encore très nombreux.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. J'abonde dans le sens de ces référents collègue, dont, M. CHATRIOT et moi-même avons pu mesurer l'importance.

Concernant le point sur les départements, il est précisé, dans la note, que cela est surtout le cas pour le département de sociologie et de science politique où laboratoires et départements ne sont pas corrélés. Cela fait une étape supplémentaire qui peut créer ce problème.

### **Yoann LEROUGE**

J'ai lu avec attention cette note où il y a beaucoup de vérités sur le constat ou le diagnostic qui peut être fait, notamment sur les enseignements vacataires. Nous pouvons toujours débattre du degré, mais je m'y retrouve sur l'idée générale. C'est pour cela que je formulerai plus un souhait, comme nous sommes sur un point d'étape, d'approfondissement sur l'idée que vous avez avancée précédemment, une sorte de binôme, référent pédagogique et référence scientifique, pour essayer d'assurer plus de fluidité et de le développer, autour de l'accompagnement - il peut y avoir la recherche - sur les enseignements dispensés par des professionnels parce que c'est l'essence même, surtout en master, des écoles et des programmes. C'est ce qui différencie les programmes de Sciences Po par rapport à toute une offre. Nous formons des étudiants avec un niveau académique que nous pourrions retrouver dans des formations plus classiques, mais aussi avec un aspect vraiment professionnalisant où, finalement, dans les cours, nous ferons des cas très pratiques avec des professionnels, où nous allons essayer de sortir du cas d'école très théorique. Là, nous sommes vraiment sur de la matière très professionnelle. Il faudrait essayer de voir comment la recherche, justement, peut s'insérer là-dedans pour garder cette idée, cette identité de Sciences Po vraiment hybride, entre les deux et pour éviter, un moment, de mettre la recherche..., mais que ce soit au détriment de l'aspect professionnalisant cher aux étudiants et aux recruteurs, pour les étudiants de Sciences Po.

### **Pascale EISENBERGER**

Merci beaucoup. Plus qu'une question, une petite remarque ; merci aux membres qui l'ont évoqué d'avoir parlé des vacataires. M. PALIER, vous les avez nommés « externes » à Sciences Po. Cela était juste pour souligner le volume horaire que les chargés d'enseignement assurent. Si nous parlons de binômes, pourquoi ne pas imaginer des trinômes où il y aurait quelqu'un chargé de la pédagogie, en faisant appel à des experts de pédagogie qui enseignent toutes ces magnifiques formations ?

### **Emeric HENRY**

Beaucoup de points que je voulais évoquer ont déjà été mentionnés, sur les doctorants et les responsables scientifiques, au niveau du collège. Pour le niveau master, le point sur lequel insiste le rapport est « l'uniformisation, au travers des écoles, du rôle des référents scientifiques qui est très important » donc mieux clarifier les rôles et les prérogatives. Je pense que nous devrions insister plus sur le binôme pédagogique et scientifique parce qu'il faut que nous soyons conscients de nos limites. Notre connaissance du monde professionnel est relativement limitée. Je parle peut-être pour moi. Je fais peut-être une autocritique un peu généralisée. Je ne pense pas que nous puissions nécessairement avoir un regard sur un syllabus d'un cours d'un professionnel. En revanche, nous avons un rôle, en tant que

binôme, avec un responsable pédagogique. Je pense qu'il faut que nous insistions sur cette complémentarité.

Une dernière chose, peut-être ; le SIR est, je pense, quelque chose qui fonctionne très bien. Nous pourrions réfléchir à le faire évoluer, peut-être pour un petit groupe d'étudiants, vers un mémoire peut-être même un peu plus poussé dans l'esprit des Owner, dans le monde anglo-saxon. Je pense que c'est quelque chose de très valorisé en général ; c'est peut-être une piste de réflexion.

### **Simon CORDONNIER**

Peut-être un dernier point que la note et la présentation montrent en creux et qui dépasse un peu le cadre de la note. C'est la question du nombre de cours et du modèle de cours que nous souhaitons adopter à Sciences Po Université, de recherche de rang mondial. Nous avons, aujourd'hui, un nombre de cours assez peu compatible avec ce qui se fait chez nos partenaires, notamment anglo-saxons. Chez eux, cela permet d'approfondir réellement, en cours. Au cours basé sur la recherche, cela permet de pousser les lectures, etc., ce qui est très compliqué, ici, lorsque nous avons cette course qui est, pour beaucoup, un minimum. Cela peut aller au-delà. Je pense que cela pose aussi, en creux, cette question de la charge horaire, du nombre de cours et du type d'enseignement prodigué à Sciences Po, avec la difficulté de savoir ce qui doit évoluer en premier, la façon de travailler des étudiants ou la façon d'enseigner des enseignants et comment faire en sorte que les choses évoluent à un rythme convergent, de la part des enseignants et des étudiants.

### **Bruno PALIER**

Merci beaucoup pour vos réactions.

Quels étudiants ont été consultés ? Sans prétendre à la représentativité, vu le nombre, un peu tous les étudiants des collèges des différents campus, de Master, de toutes les écoles, sauf une, mais que j'ai rattrapé, dernièrement, après avoir écrit la note. Il y a beaucoup plus de Français que d'étrangers. Il y a un biais manifeste vu que, dans l'invitation à répondre, il y avait le terme « recherche ». Il s'agissait donc d'étudiants qui avaient quelque chose à dire là-dessus. C'est manifeste. Je pense, comme vous, qu'il serait intéressant de mener une enquête, sur l'attractivité et le contenu de ce que nous trouvons à Sciences Po, auprès des étudiants, qui dépasse, peut-être, les questions posées par le CDSP, dans le baromètre de satisfaction des étudiants.

Sur la présence de la recherche sur les campus délocalisés, je crois qu'elle n'est pas du tout complètement absente dans la mesure où, comme l'a souligné Alain CHATRIOT, un travail phénoménal est réalisé pour s'assurer que les membres de la faculté permanente enseignent sur tous les campus. Cela me permet, cher Alain, de souligner que mon petit paragraphe sur le collège universitaire montre bien combien les référents bachelor font un travail phénoménal pour la mobilisation sur les grands cours, les cours fondamentaux. Je pense l'avoir écrit en toutes lettres. En revanche, je crois qu'ils ne sont pas mobilisés, voire pas du tout mobilisés, pour tous les cours optionnels offerts sur les différents campus et qui ne sont pas que des cours de professionnalisation. Dans tous les cas, c'est ce qu'on m'a raconté, sur les campus.

Sur d'autres points ; il y a un point d'incompréhension. C'est dans le passé que la recherche en sciences humaines et sociales se faisait, en vase clos à Sciences Po. Il faut peut-être que je le souligne plus, mais ce n'était pas l'objet de ma mission ; la recherche est désormais complètement ouverte, internationalisée et très présente dans les classements, internationaux. Nous ne sommes plus à cette époque et tant s'en faut, me semble-t-il.

Comment les autres se sont-ils sortis de cette ornière ? Les grandes universités internationales auxquelles nous nous comparons n'ont jamais été dans cette ornière, puisque cela n'a jamais été une grande école copiée sur les classes préparatoires, pour préparer les concours et les élites économiques, sociales et politiques françaises. Elles ont, d'entrée de jeu, un modèle différent avec, parfois, des écoles professionnalisantes, mais un cœur orienté vers et par les disciplines jusqu'au doctorat, avec - Simon le soulignait - beaucoup moins de cours, avec une faculté permanente qui assure à la fois une grosse part des enseignements, voire l'intégralité des enseignements et l'animation des programmes. Nous sommes donc vraiment dans un schéma très différent par rapport à la « parangonnisation » ; par rapport au « parangon » d'université internationale, nous en sommes loin. J'ai essayé de souligner que nous n'avons pas les moyens puisque le modèle économique a été mentionné. J'imagine qu'Arnaud le confirmera. Nous n'avons pas les moyens d'embaucher 700 académiques pour rejoindre la LSE, dans son taux d'encadrement.

Non pas essayer de les rejoindre, mais de voir comment Sciences Po peut se positionner avec ses atouts qui peuvent apparaître, par contraste, des manques, mais qui sont, en fait, des atouts. C'est ce que j'ai un peu essayé de souligner au début de la note.

Sur les doctorants, je dois plaider coupable dans le manque d'entretiens menés auprès des doctorants (rattrapé depuis), mais je dois aussi dire que je suis en attente d'informations et de données sur la mobilisation des doctorants, dans les enseignements à Sciences Po, qui, je crois, ont été rédigées à l'été ; elles doivent être validées et m'être transmises, bientôt. Je me retourne vers Pauline qui me le promet depuis quelques mois. Je pourrai au moins mettre ces résultats-là. Vous verrez dans le rapport extensif de ma mission, quand même, plus d'occurrences notamment en référence à ce que certains départements ont organisé concernant la capacité des doctorants à offrir des cours. Je pense à l'École de Droit, par exemple, qui a fait cela.

### **Jeanne LAZARUS**

Et le département de sociologie.

### **Bruno PALIER**

Nous commençons à avancer là-dessus. La dimension enseignement dans des contrats proposés aux doctorants sera abordée, là aussi, dans la « parangonnisation ». Il est clair, dans les grandes universités américaines, que les doctorants constituent la force vive de l'enseignement, pas de vulgarisation, comme vous l'avez dit, mais des premières années, de la suite, dans les différentes disciplines des sciences humaines et sociales.

Alain, je parlerai un peu des Teaching Fellows sur les campus tels qu'ils ont été pratiqués sur certains campus ; pour les doctorants, confère ce que je viens de dire. Encore une fois, mea culpa. Là aussi, pour les ATER, c'est un point aveugle. Je n'aurais pas le temps de le lever d'ici la fin...

### **Alain CHATRIOT**

Et les postdocs sur des contrats de recherche. Cela devient un enjeu majeur pour un certain nombre de laboratoires et c'est peut-être un enjeu, ce n'est pas toujours le cas, mais certains contrats permettent, éventuellement de faire un maillage avec, aussi, des chargés d'enseignement très ciblés qui peuvent aussi nous aider. C'est une expérience qui existe parfois.

### **Bruno PALIER**

Cela ouvre un point. Je crois que nous sommes restés sur une jurisprudence à confirmer auprès des autorités, ici présentes, que nous n'avons pas de postdocs, à Sciences Po. Il n'y a pas de statut pour cela. Je me souviens, dans cette belle salle, des propos de Christine MUSSELIN. Je n'ai pas vu les choses évoluer là-dessus. Du coup, il y a des post-doc sur des contrats, mais pas de statut de post doc de Sciences Po. Nous n'avons pas créé un statut, comme pour tous les autres, de postdoc, à Sciences Po parce que nous n'avons pas voulu attirer ce type de candidature. Cela devient donc par la bande, par des contrats de recherche, comme tu le dis très bien Alain, les ERC, etc. Du coup, ils sont, je crois, très cantonnés à la recherche. Tu ouvres donc un point que je mentionnerai qui est de savoir si nous avons envie de les mobiliser pour les enseignements, puisque c'est une force très vive, sachant que cela peut poser des problèmes de planification puisqu'ils ne sont pas là pour rester très longtemps. Ils ne sont pas censés, non plus, passer tout leur temps là-dessus. Cela pose un problème de statut. Encore une fois, c'est ce que j'ai entendu de la part...

### **Alain CHATRIOT**

Cela est vrai, mais nous avons aussi des Marie Curie, par exemple.

### **Bruno PALIER**

Encore une fois, tous ces gens nous arrivent par la recherche. Je soulignerai ce point : voulons-nous mettre en place un tuyau qui les amène à l'enseignement ? Comment l'organisons-nous ? Je crois que c'est une question tout à fait importante.

Pour ce qui est de la non-prise en compte des besoins d'enseignement, dans les recrutements... Jeanne a vu mes écrits, mais tu ne les as pas vus ; je vais donc les redire très explicitement. C'est pour moi un quasi non-problème pour trois disciplines : l'histoire, l'économie et le droit dans la mesure où le département et le centre de recherche sont la même chose ou, en tout cas, se vivent dans le même périmètre. En revanche, c'est un problème pour les deux disciplines que sont la sociologie et les sciences

politiques où j'ai entendu des responsables de centres dire, lorsque nous construisons notre profilage, que nous ne sommes pas en position d'intégrer les besoins d'enseignement, ce qui pose tout un tas de problèmes, après. Je croyais l'avoir écrit de façon très explicite. Nous pouvons le reprendre. Après, il y a des bricolages, comme je le mentionne dans la note. Je pourrai le développer plus. Encore une fois, ce sont des bricolages et je ne pense pas que ce soit fait de façon systématique.

Quant au trinôme, par rapport à un chargé de la pédagogie, chère Pascale, c'est une idée qui est intéressante. Faut-il le systématiser pour l'animation de l'ensemble des programmes ou bien veiller à ce que l'ICI, qui est un lieu où s'élabore notre réflexion en matière de compétences, arrive à mobiliser toutes les forces enseignantes de Sciences Po, y compris ce que j'ai appelé « externes ». En tout cas, j'aurais dû dire, comme je le propose toujours, « les chargés d'enseignement vacataires » puisque tel est leur nom. Je crois que ce serait tout à fait important.

Merci, Emeric, même s'il est parti.

Le dernier point sur le nombre de cours. Manifestement, ce n'est pas forcément dans le propos des étudiants ; c'est ce qui est étonnant. Les étudiants ne disent pas qu'ils ont trop de cours ou non. Cependant, les profs disent : « vous ne travaillez pas suffisamment », c'est-à-dire, vous ne lisez pas suffisamment. Les étudiants disent, beaucoup de cours ne sont pas assez approfondies. Il y a donc quelque chose à faire évoluer, effectivement, sur le nombre de cours. Là aussi, lorsque nous « parangonnisons », c'est très clair... tous les étudiants qui passent du temps à l'étranger reviennent et se demandent comment ils ont fait pour vivre avec autant d'heures de cours. Ils disent qu'ils ont appris à lire des textes en passant une année de césure ou un moment dans une autre université. À nous de refaire le lien. À nous de nous demander si nous sommes capables, comme a commencé à le faire PSIA, de proposer moins de cours aux étudiants sans, pour autant, qu'ils se précipitent à faire un deuxième diplôme et un troisième parcours ; c'est l'un des risques, avec des étudiants hyperactifs. Il convient de bien leur faire comprendre que l'idée est d'approfondir, mais pas de multiplier. Nous sommes au cœur d'un enjeu de qualité plutôt que de quantité. Merci.

#### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Cela nous intéresse beaucoup. Quand le rapport sera terminé, je pense que nous pourrions organiser, à nouveau, une invitation au Conseil de l'Institut pour continuer cette discussion. Merci.

### **V. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES**

#### **Jeanne LAZARUS**

Nous passons au dernier point qui est l'échange d'informations sur les questions diverses. Y a-t-il des questions ?

#### **Antoine DEFRUIT**

J'ai une question pour Mme DUBOIS-MONKACHI ou M. THUBERT. Ma question porte sur le remboursement des tests d'anglais. Jusqu'ici, l'IELTS était pris en charge. C'est désormais le TOEFL. Ce changement a été relativement mal compris par les étudiants, sachant qu'il y a une communication assez légère à ce sujet. Du coup, nous avons perçu un traitement au cas par cas, notamment pour ceux qui ont passé, en espérant être remboursés et, finalement, qui se rendent compte qu'ils ne le peuvent plus. Aujourd'hui, ce traitement au cas par cas est-il satisfaisant ? Ne pouvons-nous pas plutôt envisager une solution transitoire pour tous ou pour cette année où nous remboursons à la fois l'IELTS et le TOEFL avant de nous concentrer sur le TOEFL ? À défaut, pouvons-nous envisager une communication adressée à l'ensemble des étudiants, de manière relativement rapide, afin qu'ils puissent adapter le test qu'ils passent au plus vite ? Merci beaucoup.

#### **Pascale EISENBERGER**

Merci. Je ne rebondis pas ; j'ai eu l'occasion de l'évoquer, déjà en bureau. D'un point de vue pédagogique, la certification en anglais... je m'interroge sur le fait de savoir si les enseignants forment à une certification ou à des sujets beaucoup plus approfondis. C'est une réflexion qui me semble intéressante de conduire. Selon les publics, dans les groupes, nous sommes amenés à accentuer beaucoup une formation qui est, quand même, très standardisée et pas très agréable et marrante alors que nous pourrions faire des choses et avoir des projets beaucoup plus sympathiques pour les étudiants.

### **Myriam DUBOIS-MONKACHI**

Effectivement, un changement a été mis en place l'année dernière pour faciliter le passage de cette certification. La crise a eu cet effet d'avoir recours à d'autres manières de valider des connaissances, en l'occurrence en anglais sur la certification IELTS qui est devenue, maintenant, la certification TOEFL iBT Home. Les étudiants ont été informés avant les vacances d'été. Les enseignants ont également été informés. Il y a eu un message à la rentrée, pour préciser les conditions de remboursement. Contrairement à ce que vous avez dit, la prise en charge par Sciences Po demeure. C'est une règle qui n'a pas changé. Les étudiants ont une prise en charge pendant leur scolarité de la certification, au moment où ils la passent. En général, ils la passent avant le départ en troisième année. Vous savez que cette certification est valable jusqu'au diplôme de master. Nous avons maintenu la validité de cette certification qui, normalement, est de deux ans. Les étudiants qui entrent à Sciences Po, en master, ou ceux du collège qui ne l'ont pas passé peuvent la passer à la charge de l'Institution. Après, effectivement, il y a une petite période de transition. Certains se sont déjà engagés auprès de l'IELTS. Là aussi, l'Institution a envoyé un message, en disant aux étudiants, je crois que c'était la date du 15 septembre, qu'il va de soi, s'il y a des difficultés cette année, que nous serons effectivement dans un régime de transition.

Concernant la préparation des enseignements, il y a eu aussi un travail d'information, lors d'une réunion pédagogique qui a été faite par la PRAG en charge de l'anglais, Delphine BRUNET, département des langues. La préparation est autour des compétences et non pas forcément autour des thématiques. Cela permet d'avoir une préparation en cohérence avec le TOEFL. Je pense que les enseignants d'anglais sont à même de respecter les chartes, puisque les chartes sont définies autour de compétences et, de ce fait, de préparer les étudiants à cette nouvelle certification qui n'est pas très éloignée, je pense, en termes de compétences, de l'ancienne formule.

### **Pascale EISENBERGER**

Le problème se posait déjà sur l'IELTS.

### **Myriam DUBOIS-MONKACHI**

Une formation par compétences et non pas thématiques, comme cela était le cas, avant par M. KHALIFA. Il y a quelques dizaines d'années, il s'agissait de conférences thématiques puisque la certification a été mise en place en 2009 ou en 2008. C'est assez récent, finalement.

### **Violette CADUDAL ILLY**

Au nom de Solidaires, je reviens très rapidement sur Génération ZEMMOUR qui était validée récemment. J'aimerais savoir ce que vous comptez faire pour lutter contre ce discours raciste de haine et xénophobe puisque tout en mettant en avant la lutte contre le racisme et le sexisme, avec, notamment, des formations obligatoires pour les responsables des étudiants, vous permettez au discours de ZEMMOUR d'être porté dans cette école, ce qui alimente un climat de violence pour les étudiants présents. Que comptez-vous faire contre ce discours raciste et de haine ?

### **Sébastien THUBERT**

Cette discussion a eu lieu en Conseil de la vie étudiante et de la formation. Effectivement, c'est la prérogative. Cela a été au cœur de discussions, notamment sur la validation du processus de sélection des initiatives étudiantes. Le conseil a choisi de prendre acte de la sélection portée par les étudiantes et les étudiants de Sciences Po. En l'état du projet proposé par Génération Z, il n'y avait pas d'éléments d'infraction commis sur ce que vous évoquez, sur des propos à caractère raciste ou discriminant ; comme les 98 initiatives qui ont été sélectionnées à la rentrée, chaque initiative doit se conformer au règlement de la vie étudiante qui s'impose à l'ensemble des associations étudiantes. La direction de Sciences Po, mais pas seulement, est garante de l'application de ce règlement. Notre vigilance sera, bien sûr, portée très attentivement sur ce point. Nous avons les outils, dans le règlement de la vie étudiante, pour que le Conseil de la Vie étudiante et de la Formation puisse prendre toute mesure utile si une initiative étudiante venait en infraction de ce règlement. Dans tous les cas, soyez convaincus de la volonté de la direction d'être vigilante à cette culture du respect, que nous soutenons toutes et tous, et à la fois à garantir, malgré tout, la liberté d'association et de réunion qui est un droit fondamental et qui, bien sûr, appelle à des responsabilités.

**Titouan LE BOUARD**

J'ai une question très courte concernant les étudiants qui sont actuellement dans l'attente de leur diplôme du collège universitaire. Avez-vous la date de tenue des jurys et la date à laquelle ils auront leur diplôme? Plus généralement, il faudrait que nous nous interrogeons sur les possibilités, pour les étudiants qui veulent quitter le collège universitaire, après. Tous les ans, de nombreuses étudiantes et étudiants ont des difficultés pour accéder à d'autres informations puisqu'ils n'ont pas forcément les diplômes en temps et en heure par rapport à ce qui leur ait demandé dans les autres établissements du supérieur.

**Myriam DUBOIS-MONKACHI**

Merci pour cette question. C'est une question récurrente. Pour la validation du bachelor, il y a une difficulté structurelle liée au retour des informations pédagogiques des universités qui ont accueilli les étudiants. Cela tombe très bien. J'étais en réunion, hier, avec le collège universitaire. Je peux vous donner des éléments très récents. À ce jour, 64 % des étudiants de la promotion 2021 sont diplômés et ont reçu leur diplôme. Ce diplôme est en version électronique. C'est assez rapide, après les jurys, de les diffuser. Restent encore 220 étudiants pour lesquels nous n'avons pas encore obtenu d'information de l'université d'accueil. Nous ne pouvons pas faire de jurys, chaque fois que nous recevons une information, mais, avant la fin de l'année, nous aurons encore deux moments de validation et de jurys pour diplômer les éléments de troisième année. C'est une difficulté qui concerne également les écoles puisque des étudiants sont en master et n'ont pas validé administrativement, à ce jour, leur diplôme de bachelor. Nous devons, ensuite, rencontrer les étudiants qui ne valideraient pas et envisager avec les écoles comment nous pouvons mettre en place un aménagement de scolarité. C'est vraiment un sujet structurel. Nous ne pouvons pas piloter 478 partenariats différents et s'assurer une homogénéité de calendrier. Par exemple, l'Allemagne a une tradition de délivrer les informations beaucoup plus tard, jusqu'au mois de novembre, voire de décembre de l'année universitaire suivant la scolarité. Vous avez également des étudiants concernés qui sont en double diplôme. Nous essayons de faire au mieux. Chaque année, nous améliorons le ratio mais cela ne dépend pas de Sciences Po.

Concernant votre deuxième question, les étudiants qui quittent Sciences Po, à la fin de la troisième année, ont la possibilité de demander une attestation de diplomation. Là, au cas par cas, la direction des affaires internationales et la direction du collège s'assurent que c'est juste une question administrative et que les résultats académiques sont au rendez-vous – même s'ils ne sont pas encore transmis – pour délivrer cette attestation provisoire. Nous savons que c'est un problème délicat, chaque année. Nous pensons, toutefois que nous pourrions renforcer la communication. Nous sommes en train de travailler avec le Collège pour que vous ayez, une information sur les différentes étapes et les possibilités d'obtenir les documents si vous devez quitter l'établissement afin de ne pas vous mettre en difficulté pour une inscription.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. S'il n'y a plus de questions, je vais lever la séance. Nous nous retrouvons pour une prochaine réunion le 9 novembre, pour les auditions que nous espérons riches et stimulantes.

*Jeanne LAZARUS lève la séance à 11 heures 37.*