

10/12

**CONSEIL DE L'INSTITUT**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 9 NOVEMBRE 2021**

**Présents :**

Laurence BERTRAND DORLEAC, Timothé BULTINGAIRE, Dominique CARDON, Alain CHATRIOT, Nicolas CHAUSSIN, Simon CORDONNIER, Audrey COURIOL, Pascale EISENBERGER, Marie GAILLE, Yannig GOURMELON, François HEILBRONN (départ à 11h30, procuration à Laurence BERTRAND DORLEAC), Emeric HENRY, Jean-François HUCHET (départ à 14h25, procuration à Marie GAILLE), Samuel KHALIFA, Hugo JEAN, Jeanne LAZARUS, Romaric LAZERGES (départ à 14h15, procuration à Yannig GOURMELON), Titouan LE BOUARD, Marie-Christine LEPETIT, Yoann LEROUGE, Raykhant LIANOVA, Nathan RIVET, Emma SALLEY (départ à 14h25, procuration à Timothé BULTINGAIRE), Elphie SANTISO, Sebastian URIOSTE GUGLIELMONE, Raphaël ZAOUATI.

**Absents ou excusés :**

Anne BISAGNI-FAURE, Antonin FERREIRA (procuration à Raphaël ZAOUATI), Marie-Christine LEMARDELEY, François WERNER (procuration à Marie-Christine LEPETIT), Cornelia WOLL.

**Assistaient à la séance :**

Nelly ANTOINE	Représentante du Recteur
Olivier FARON	Candidat à la direction de Sciences Po
Ismahane GASMI	Chargée de mission
Antoine MARMIER	Rapporteur de la commission de proposition
Christine MUSSELIN	Candidate à la direction de Sciences Po
Mathias VICHERAT	Candidat à la direction de Sciences Po

\*

\* \*

Auditions et désignation de la directrice ou du directeur de l'IEP de Paris

**CONSEIL DE L'INSTITUT  
PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE DU 9 NOVEMBRE 2021**

*La séance est ouverte à 8 h 34 par Jeanne LAZARUS.*

**I. AUDITIONS DE LA DIRECTRICE OU DU DIRECTEUR DE L'IEP DE PARIS**

**Jeanne LAZARUS**

Bonjour à toutes et à tous. La première candidate va arriver à 8h50. J'ai quelques éléments d'organisation à vous transmettre au préalable. Tout d'abord, merci d'être présents et j'espère qu'après ces longs mois d'épreuves, nous pourrons nous dire demain soir que nous tournons une page et que nous pouvons redémarrer. Merci au conseil d'avoir tenu tout ce temps et d'avoir été présent même dans ces difficultés. Des éléments d'informations concernant les auditions de ce matin et le vote : nous allons dans l'ordre auditionner Mme Christine MUSSELIN, puis M. Olivier FARON, puis M. Mathias VICHERAT. Cet ordre a été décidé par tirage au sort, et ce sera le même demain au conseil d'administration. Pour chacun des candidats, nous aurons une heure, on commencera à 8h50 avec Christine MUSSELIN, jusqu'à 9h50, ensuite on aura dix minutes de pause, puis de nouveau une heure puis de nouveau dix minutes de pause, et les candidats auront dix minutes de présentation initiale puis un temps de questions. Pour les questions, je vous demanderai d'être brefs, de poser vos questions de la manière la plus synthétique possible, pour que les candidats puissent prendre le plus de questions possibles. Nous avons réparti le nombre de questions avec le bureau, vous en avez été informés, par collège, donc vous savez à peu près combien de questions vous pouvez poser, et j'essaierai de faire en sorte que tout le monde puisse s'exprimer. Les membres du bureau d'un commun accord ne poseront pas de questions, en dehors de la question qui m'a été transmise par le CVEF, en son nom à chaque candidat. Nous proposerons aussi aux candidats d'avoir une ou deux minutes à la fin de leurs auditions pour conclure et ajouter des choses s'ils le souhaitent. Tout cela nous mène jusqu'à 12h10 de la fin de l'audition de Mathias VICHERAT, à ce moment-là est prévu un plateau-repas. Je vous propose que nous prenions un peu de temps pour faire une petite pause, mais que nous nous mettions à discuter relativement rapidement, y compris avant d'avoir terminé de déjeuner pour avoir le plus de temps possible pour délibérer. Il n'y a pas d'heure limite, mais ce serait bien de pouvoir terminer rapidement. Si vous en êtes d'accord, on se remet à discuter vers 12h30-12 h45. Quand la discussion aura atteint son terme, comme prévu, on fera une demi-heure de pause pour que tout le monde puisse se concerter — cela avait été demandé par les organisations syndicales — et ensuite nous reprendrons. Normalement, cela nous emmènera vers 14h30 pour la fin de la réunion, sauf si plus de temps est requis. Un élément très important : comme vous le savez, les communautés de Sciences Po souhaitent être informées de ce qui se passe avant la presse. Donc on a prévu un communiqué de presse qui partira dès que nous aurons voté et que nous aurons un nom qui sera rendu public, mais je vous demande instamment de ne pas donner l'information, y compris à vos amis — le chemin vers la presse n'est pas forcément qu'on écrive nous-mêmes à des journalistes, mais il suffit qu'on transmette l'information à quelques personnes et en 5 secondes, on reçoit une dépêche, avant que le communiqué de presse soit parti. Attendez que le communiqué interne soit arrivé dans vos boîtes — il y aura deux communiqués de presse qui partiront au même moment — pour envoyer les résultats. Cela prendra 10 à 15 minutes et changera beaucoup l'impression d'un conseil qui garde son travail pour la communauté interne d'abord. Concernant le PV, pour mémoire, la partie auditions/questions sera sous la forme habituelle, c'est-à-dire un verbatim complet ; la partie délibération fera l'objet d'un compte-rendu synthétique et anonymisé — ne sera pas écrit dans le compte-rendu qui a dit quoi, ce qui permettra une discussion plus libre.

*Mme MUSSELIN rejoint la séance à 8h51.*

**Jeanne LAZARUS**

Bonjour, Mme MUSSELIN, bienvenue devant le Conseil de l'Institut pour cette audition. Je vous rappelle les règles du jeu : nous aurons une heure ensemble, vous avez dix minutes de présentation initiale, ensuite on vous posera des questions, et nous vous laisserons une ou deux minutes de conclusion à la fin. Vous avez la parole.

**Christine MUSSELIN**

Merci beaucoup. Bonjour, Mme la Présidente, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil de l'Institut, je suis très heureuse de me présenter devant vous et d'avoir l'opportunité d'échanger sur mon projet aujourd'hui. Persuadée que vous avez toutes et tous pris connaissance de celui-ci, je ne vais pas en rappeler le contenu, mais aborder les trois points suivants : premièrement, je décrirai le Sciences Po que je souhaite construire ; deuxièmement, je préciserai comment j'entends y parvenir ; et troisièmement, j'expliquerai pourquoi je me présente à la direction de Sciences Po. Tout d'abord, quel est le Sciences Po que je souhaite construire ? Mon ambition est de faire de Sciences Po une institution universitaire qui forme les élites économiques, administratives, politiques, associatives, intellectuelles, politiques de demain, et qui les équipe des outils théoriques et pratiques, analytiques et pragmatiques, conceptuels et concrets, qui leur permettront de contribuer au développement responsable de la planète. Cela veut dire que nous devons préparer nos étudiants et étudiantes à être les acteurs et actrices des indispensables transitions écologiques et énergétiques, mais aussi numériques. Ces questions doivent être abordées de manière systématique dans nos formations, au niveau du bachelor par l'introduction de cours obligatoires qui pourront être approfondis pour celles et ceux qui le souhaitent par une offre de cours électifs, et dans les écoles, les différents masters, filières ou spécialités qui ne l'ont pas déjà fait, devront travailler à ce que soient abordés les enjeux liés aux transitions numériques et environnementales dans leurs cursus. Vous pensez peut-être qu'il n'y a là rien d'original et vous avez dans une certaine mesure raison, car je ne connais pas une institution universitaire aujourd'hui qui n'affiche pas cette ambition. Mais parce que nous sommes une université de recherche en SHS, nous apportons un plus à la manière d'aborder ces transitions, et nous en faisons bénéficier nos étudiants et étudiantes en leur donnant la capacité de s'attaquer à ces défis en y intégrant pleinement les questions fondamentales que sont les inégalités, la démocratie, la complexité organisationnelle, l'action publique, le bien commun, les droits de l'homme, etc. Car ce sont sur ces enjeux et sur la manière de les approcher que se placent notre contribution et nos apports en tant qu'université de recherche en SHS. Nous devons par conséquent continuellement tenir deux objectifs pour qu'à Sciences Po l'offre en formation initiale et l'offre en formation tout au long de la vie soient exigeantes, bâties sur des contenus forts qui sont renforcés par une expérience étudiante particulièrement active et multiple, et pour qu'elles débouchent sur des perspectives de carrière attractives. Un premier objectif consiste à proposer des enseignements irrigués par les connaissances tirées de la recherche ; des connaissances robustes, pluridisciplinaires, reconnues et qui comptent au sein de la communauté universitaire et internationale ; des connaissances qui sont aussi tournées vers l'action. Et nous y parviendrons d'une part en suivant notre politique de recrutement d'enseignants et de chercheurs de grand talent, et d'autre part en augmentant la taille de la faculté permanente et en élargissant le spectre des disciplines qu'elle couvre, afin d'accroître le caractère pluridisciplinaire de nos formations, et d'améliorer le ratio étudiants par enseignant. Je compte sur la création d'une soixantaine de postes publics et privés d'ici 2026, ce qui suppose bien sûr des efforts parallèles de recrutement en personnels d'accompagnement et fonctionnels. Second objectif : qu'il nous importe que nos étudiants et étudiantes ne soient pas seulement capables de comprendre le monde, d'imaginer des scénarios, de produire des idées ; nous voulons qu'ils soient aussi capables de mettre en œuvre des solutions, ce qui est toujours le plus difficile, et donc de transformer le monde. Il est pour cela indispensable que nous offrions un haut niveau de professionnalisation dans nos formations, en particulier au niveau master, car l'une des forces de Sciences Po est sa capacité à réunir savoirs praticiens et savoirs universitaires. Nous devons donc revendiquer et cultiver cette articulation entre académique et professionnel, et même l'améliorer, je pense en particulier au développement de cours en binômes, à l'accompagnement mixte des projets collectifs, à des retours réflexifs sur les stages, à des rencontres

plus fréquentes entre le secteur professionnel auquel nous formons les étudiants avec les recherches que nous menons.

Comment maintenant inscrire Sciences Po dans cette trajectoire ? Ceci sera mon second point. J'ai déjà mentionné quelques pistes, mais je voudrais les compléter, car nous ne pourrions devenir le Sciences Po que j'ai décrit précédemment, si nous ne transformons pas en profondeur nos modes de fonctionnement internes. Un premier impératif est de mettre en œuvre un management fondé sur l'intelligence collective plutôt que sur l'exercice solitaire du pouvoir. Cela suppose de cultiver la transversalité, d'améliorer la communication interne, de donner plus d'espace aux instances, de confier des missions à des groupes de travail pluriels, comme je l'ai fait lorsque j'étais à la direction scientifique. Un deuxième impératif consiste à donner la préférence au pilotage a posteriori, plutôt qu'au contrôle a priori. La force et la créativité de Sciences Po sont dans les équipes qui animent les écoles et les centres de recherche, car le cœur de métier de Sciences Po est bien sûr l'enseignement et la recherche. Donnons donc à ces équipes la possibilité de s'épanouir, dans le cadre général que j'ai posé précédemment et avec cet horizon comme objectif, mais demandons-leur en contrepartie de rendre des comptes sur leurs activités, et de se soumettre à des évaluations régulières, ce qui suppose de renforcer la mission de pilotage des directions centrales. Troisième impératif : Sciences Po doit être un établissement exemplaire en termes de responsabilité sociale et environnementale, dans son fonctionnement quotidien. Cela signifie se fixer des objectifs en matière de développement durable, et les tenir, continuer la mise en place des recommandations produites par les groupes de travail sur les VSS et la déontologie, mais aussi mener une politique de gestion des ressources humaines responsable à l'égard de tous les membres de la communauté de Sciences Po quel que soit leur statut, travailler à la qualité des relations managériales, lutter contre les formes de souffrance au travail présentes dans certains services. Quatrième impératif : trouver de nouvelles ressources, du côté du public comme du privé. Je ne vais pas ici reprendre la liste des leviers que j'ai mentionnés dans mon projet, mais il me semble indispensable de tous les actionner. C'est évidemment une condition sine qua non pour projeter Sciences Po vers l'avenir. Dès ma prise de fonction, plusieurs chantiers me semblent donc urgents à rouvrir : premièrement, je souhaite mettre en œuvre ce qui constitue l'axe 1 du projet ; il s'agit de lancer des rencontres et des actions visant à tirer des leçons de la crise sanitaire, mais aussi à reconstruire la confiance et à redonner l'envie à l'ensemble de la communauté de Sciences Po. Deuxièmement, il faut construire une équipe de direction cohésive et pour cela lancer le recrutement des futurs directeurs ou directrices de la formation et de la recherche. J'ai déjà rédigé les fiches de poste et réfléchi à la constitution d'un comité de recherche de manière à aller le plus vite possible. Il faut aussi rapidement finaliser et confirmer les recrutements en cours, et lancer ceux qui ne l'ont pas encore été, afin de pourvoir les fonctions actuellement vacantes. Troisièmement, je travaillerai avec le secrétaire général afin de connaître notre situation budgétaire actuelle, d'identifier les marges de manœuvre à court et moyen termes, ainsi que les instruments dont on pourrait s'emparer, je pense notamment au PIA4 ou à la LPR. Et nous ferons également un point sur les besoins en personnels afin de répondre aux demandes les plus urgentes dans les différentes directions. Quatrièmement, je lancerai avec la direction de la formation initiale et la direction scientifique la réalisation des cartographies de la recherche et des formations, afin de pouvoir rapidement établir des priorités et parallèlement je lancerai l'évaluation des campus que je mentionne dans mon projet. Cinquièmement, en matière de gouvernance, d'une part je procéderai à la mise en place du codir et je constituerai le conseil d'orientation stratégique, et d'autre part je réunirai les bureaux et les présidences des instances pour définir comment nous travaillerons ensemble à l'avenir. Sixièmement, je rencontrerai les représentants du ministère et du CNRS, et j'engagerai les dialogues avec les nouveaux partenaires que pourraient être l'INSERM et l'INRIA.

Pour terminer, je voudrais expliquer pourquoi je me suis présentée. Comme le montre mon parcours, cela fait plusieurs années que je contribue au développement de Sciences Po. Cette candidature ne correspond donc pas à une aspiration nouvelle, mais elle a été ravivée par la crise institutionnelle que nous avons vécu au début de l'année 2021, car il était évident qu'à la crise sanitaire que nous traversons depuis 2020 allait s'ajouter pour Sciences Po une mise en suspension de plusieurs mois. Malgré toute l'énergie mise par les uns et les autres pour surmonter cette double crise de près d'un an qui a durement touché toutes les communautés, il est urgent maintenant de relancer rapidement la machine, et seule une candidate interne est susceptible de se mettre immédiatement à l'ouvrage. Dans ce contexte particulier, je peux faire bénéficier Sciences Po de plusieurs atouts. Premièrement, j'ai une très bonne connaissance

de l'institution, et ma capacité à y exercer des responsabilités y est, je pense, reconnue et éprouvée. Or il est fondamental de pouvoir compter sur un bon niveau de confiance pour pouvoir rapidement recréer une envie et un élan collectif. Deuxièmement, j'ai également une connaissance étendue du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, et des profondes transformations qui ont modifié la place de Sciences Po au niveau local, français et mondial. Au plan national, j'entretiens depuis longtemps des relations bien établies et de confiance avec les principaux acteurs du secteur, tandis qu'au niveau international, je suis familière des principales évolutions, des enjeux et des registres de solutions que l'on peut mobiliser. Je suis parfois même actrice de ces évolutions, comme le montre ma participation au jury de l'Excellence Initiative allemande au début des années 2010, jury qui a sélectionné les IDEX allemands, et au conseil de l'Agence d'accréditation suisse depuis 2019. Troisièmement, je ne fais pas partie des réseaux ou cercles d'influence, notamment politiques ou administratifs, auxquels il est souvent reproché aux membres de Sciences Po d'appartenir. Cela me confère une véritable indépendance sans toutefois que cela affecte ma pleine capacité à développer et entretenir des relations de coopération avec toutes les parties prenantes et tous les partenaires de Sciences Po. En cela, je peux incarner la nécessaire autonomie que je souhaite porter pour un Sciences Po profondément ancré dans son environnement et en interaction apaisée avec celui-ci. Je vous remercie pour votre attention et répondrai à vos questions avec grand intérêt.

### **Marie-Christine LEPETIT**

Merci de votre propos introductif et de la qualité de votre candidature et de votre dossier. Je souhaiterais poser un premier registre de questions sur votre vision en matière de positionnement de Sciences Po dans le paysage en forte évolution de l'enseignement supérieur en vous invitant à préciser deux volets qui ont à voir avec cette problématique : quelle est votre vision des meilleurs choix stratégiques pour Sciences Po en termes de disciplines et de façon d'organiser l'offre de formation ? Et quelle est votre vision sur la question des publics étudiants visés par Sciences Po, sur lesquels vous avez peu développé lors de votre propos introductif ? J'ai noté dans votre dossier que vous évoquez l'évolution du ratio entre les bachelors et les masters. Et puis, plus globalement, comment vous voyez l'évolution du public : les volumes, la part des étudiants internationaux, les niveaux de formation offerts.

### **Christine MUSSELIN**

Merci beaucoup Madame. Je vais commencer par ma vision du positionnement de Sciences Po dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche. Je crois qu'effectivement, vous avez tout à fait raison, les évolutions ont été extrêmement importantes au cours des dernières années. Comme je le dis dans mon projet, il me semble que Sciences Po a perdu certains des avantages compétitifs que l'institution avait par le passé ; non pas que Sciences Po fonctionne moins bien ou propose des formations ou produise des recherches de moins bonne qualité, mais tout simplement le paysage très proche de Sciences Po a été complètement bouleversé avec l'apparition sur la place parisienne ou francilienne des IDEX, et en particulier de Sorbonne Université, PSL, Université de Paris, ou Université de Saclay. Sciences Po n'est pas ancré dans un de ces regroupements, puisqu'il a finalement été décidé de ne pas participer à une de ces fusions. Cela veut dire effectivement que le positionnement de Sciences Po est fortement questionné, pour plusieurs raisons : d'une part, parce que nous sommes un objet un petit peu étrange, même dans le monde de l'enseignement supérieur mondial, puisque nous ne sommes pas une université complète avec toutes les disciplines, et je pense que nous n'avons pas les moyens de le devenir. Nous devons plutôt défendre l'idée que nous allons rester une université de recherche en SHS, et je reviendrai par la suite sur les disciplines que l'on devrait développer. Je pense qu'on doit l'affirmer, et comme je le propose dans mon projet, il me semble qu'on peut l'affirmer au niveau mondial. C'est-à-dire que non seulement nous ne sommes pas uniques en France avec ce profil-là, mais nous ne sommes pas uniques dans le monde avec ce profil-là et j'ai déjà pris des contacts avec certaines universités qui nous ressemblent pour voir comment elles réagissaient à l'idée de former ensemble une alliance des universités de recherche en SHS au niveau mondial, et j'ai reçu des échos très positifs des deux établissements que j'ai contactés, parce que j'en connaissais les présidents. C'est une première chose à faire, réaffirmer cette identité-là, et le faire dans un contexte qui est international et qui justifie et légitime l'existence d'un établissement de recherche centré sur les SHS. Une autre façon de nous positionner, consiste toutefois à développer des partenariats et en particulier des partenariats qui allient

les SHS avec des disciplines non SHS, avec les partenaires qui sont autour de nous. Bien sûr, en priorité, au sein de l'alliance USPC et avec l'Université de Paris ; mais nous ne devons pas nous interdire des partenariats avec PSL ou Sorbonne Université, ou même avec Paris Saclay, sur des recherches par exemple, ou bien sur des formations que l'on pourrait développer avec eux. Donc je crois que le positionnement est celui d'une université de recherche en SHS qui est aussi connectée aux autres disciplines et qui offre à ses étudiants la possibilité de s'initier aux disciplines qui ne sont pas SHS.

Sur le choix des disciplines SHS à accueillir, et cela rentre aussi dans la réflexion que j'ai sur le positionnement de Sciences Po, il me semble que si on affirme cette identité d'université de recherche en SHS, nous devons agrandir, étendre le spectre des disciplines présentes à Sciences Po. Ma priorité dans le projet reposait sur la réflexion suivante : nous enseignons à Sciences Po des disciplines pour lesquelles nous n'avons pas de faculté permanente, et donc je pensais dans un premier temps peut-être donner la priorité à ces disciplines-là. Deux en particulier me viennent à l'esprit : d'une part les media studies pour l'École de journalisme, et d'autre part la gestion, orientée SHS, pour l'EMI, puisque nous n'avons aucun gestionnaire à Sciences Po. Parallèlement, il me semble qu'il y a des disciplines qui ont commencé à se développer à Sciences Po et que l'on doit faire exister plus fortement ; je pense aux data sciences, que l'on a développées avec le Medialab déjà et en créant des postes sur le numérique dans les différents centres de recherche. Je pense que là aussi il y a des développements tout à fait possibles. J'aime beaucoup l'exemple de la New School à New York, qui est un établissement axé en SHS et très proche de tout ce qui est art et design, et il me semble que ce serait aussi très intéressant pour nos étudiants d'avoir ces disciplines présentes à Sciences Po pour développer la créativité, l'expression. Ce sont des disciplines que j'ai indiquées dans le projet et il me semble que ce sont celles aussi qui permettraient d'étendre notre spectre dans des mesures raisonnables dans les 5 années à venir.

Sur le public étudiant, alors effectivement dans le projet j'affiche un objectif à long terme, ce n'est pas quelque chose que vous faites du jour au lendemain, qui est d'avoir une part de masters beaucoup plus importante que celle que nous avons actuellement, de conserver la population dans sa taille actuelle de 14 000 étudiants environ, et il est nécessaire de maintenir cette taille pour l'ensemble de la population si parallèlement nous parvenons à accroître la taille de la faculté permanente de façon à améliorer le ratio d'étudiants par enseignant. Il me semble qu'il faut accroître le nombre des masters et de ce fait progressivement réduire le nombre des étudiants qui rentrent au niveau bachelor. Je pense que c'est possible à partir du moment où on a maintenant un niveau bachelor qui est relativement indépendant. Il est possible avec le diplôme bachelor de Sciences Po de quitter l'institution — je ne dis pas que c'est ce que les étudiants doivent faire. Mais cela crée une certaine autonomie à ce niveau-là et de ce fait, il est possible d'avoir cette orientation à long terme.

Concernant la part des étrangers, le pourcentage que l'on a actuellement d'environ 50 % des étudiants de Sciences Po est à maintenir sans l'accroître de manière sensible.

### **François HEILBRONN**

Merci, Mme MUSSELIN, j'aurai deux questions. Aussi bien dans votre présentation écrite qu'orale, vous insistez beaucoup sur l'axe de positionnement de Sciences Po comme une université de recherche en SHS. C'est louable et effectivement de grands établissements internationaux sont de ce type, mais nous sommes vous le savez une école qui a une histoire, qui est hybride, la recherche est importante et s'y est développée depuis 20 ans et c'est une bonne chose, mais nous sommes aussi pour la plupart de nos masters professionnalisants une école d'application. Et comme vous le savez, 70 à 80 % de nos étudiants diplômés vont vers le secteur privé, et nous avons la complexité d'avoir sur 3 semestres la nécessité de former des professionnels en journalisme, en sécurité, en affaires publiques, en gestion d'entreprise privée : nous avons trois fois 12 semaines pour former en plus avec des contraintes horaires fortes des professionnels qui n'ont appris aucune des disciplines professionnalisantes au 1<sup>er</sup> cycle. Alors comment voulez-vous articuler cette contrainte horaire et de volume, avec plus d'enseignements de recherche fondamentale, ce qui est effectivement serait bien, avec nos écoles d'application et cette volonté de former des professionnels ? Sachant que par exemple vous avez cité l'EMI où j'enseigne et que je connais bien, nous avons en 20 ans, à peu près, obtenu un certain nombre de grands succès puisque nos étudiants sont recrutés au même titre que ceux des grandes écoles de commerce parisiennes ou des grandes écoles d'ingénieur. Nos masters sont reconnus d'un même niveau. Ne croyez-vous pas qu'il y ait un risque à introduire trop de recherche et moins d'enseignements fondamentaux ?

C'était ma première question. Ma deuxième question est plus personnelle pour vous : je voudrais que vous me parliez de vos expériences de manager. Puisque si vous devenez directrice de Sciences Po, vous aurez un rôle et une fonction importants de manager, et de manager d'équipe importante. Je n'ai pas vraiment vu de grandes expériences managériales dans votre parcours. Merci.

### **Christine MUSSELIN**

Merci pour vos questions. Je pense que quand on entend université de recherche en SHS, il ne faut pas oublier le premier mot qui est université : université pour moi veut vraiment dire formation. D'ailleurs je crois que dans mon propos liminaire, j'ai précisé qu'il y avait deux objectifs : avoir des formations qui sont irriguées effectivement par des connaissances scientifiques, mais aussi deuxième objectif, maintenir un fort niveau de professionnalisation. Je pense que c'est une des spécificités de Sciences Po, qu'il faut absolument la maintenir, c'est aussi inscrit dans mon projet. Université de recherche n'est pas un mot qui doit faire peur, mais plutôt un mot qui doit faire rêver, qui justement permet de lier tous les aspects que vous avez mentionnés. Si vous prenez les grandes universités de recherche dans le monde, vous voyez qu'elles sont à la fois très fortes du point de vue de la recherche, c'est-à-dire que leurs personnels académiques sont reconnus pour leurs travaux scientifiques, mais que d'un autre côté, elles ont des écoles, très souvent d'ailleurs c'est le nom qui est utilisé aux États-Unis, qui ont cette dimension professionnalisante. Quand je parle de recherche, ça ne veut pas dire qu'on va faire des cours de recherche fondamentale aux étudiants, on le fait d'ailleurs très peu à Sciences Po, si ce n'est au niveau peut-être des masters de recherche, mais ça ne concerne qu'une petite partie des étudiants. Il me semble que les professionnels qui interviennent à Sciences Po apportent du contenu théorique et pas simplement du contenu pratique, et réciproquement, quand on est chercheur et qu'on enseigne, ou quand on est universitaire et qu'on enseigne, on apporte du contenu théorique, mais aussi du contenu pratique : la professionnalisation n'est pas l'apanage uniquement des professionnels et la théorie n'est pas l'apanage uniquement des universitaires. Justement c'est un lien qu'on fait très bien à Sciences Po, qu'on doit encore améliorer, et j'ai donné quelques pistes dans ce sens tout à l'heure, je ne tiens absolument pas à abandonner ces pistes-là. Et encore une fois, il faut vraiment retenir le mot université, je crois que c'est ça qui est dedans, et c'est aussi ce qui fait qu'on est international, parce que dans le monde entier on parle d'universités, et c'est le terme qu'on emploie pour désigner l'institution que nous sommes à Sciences Po.

Sur mon expérience de manager, je pense que je peux la mettre en avant à travers les 5 années et demie que j'ai passées à la direction scientifique, ça doit représenter entre 300 et 350 personnes, ce qui est à peu près la taille de la direction de la formation à Sciences Po, avec une expérience de management que je considère comme double, parce qu'une des originalités de Sciences Po est de demander à la personne qui occupe cette fonction d'être à la fois ce qu'on appellerait à l'université un vice-président recherche et donc de penser la stratégie scientifique de Sciences Po, et en même temps d'être responsable de la direction de la recherche et donc de se retrouver responsable également de tous les labos de Sciences Po. En tant que directrice de la recherche, j'exerçais une expérience de manager relativement classique, avec un ensemble de personnes qui doivent effectuer des tâches et auxquelles vous donnez des activités à faire ; puis de l'autre côté, j'ai exercé une activité de manager qui est indispensable dans une université qui est celle du pilotage des centres de recherche et là vous êtes dans quelque chose de très différent, qui n'est pas un exercice du management hiérarchique, mais qui est beaucoup plus un management par l'incitation, par la persuasion, par la conviction, par l'entraînement, autant de choses qu'il est absolument indispensable de savoir maîtriser quand on est à la tête d'un établissement d'enseignement supérieur également. Donc je pense que j'ai bien la double expérience managériale qui est nécessaire à la direction de Sciences Po de ce point de vue-là.

### **Alain CHATRIOT**

Je voudrais poser une question pour revenir sur l'enjeu des ressources pour constitution sur le mandat à venir. Vous l'avez rappelé, dans votre projet, l'objectif est d'augmenter la taille de la faculté permanente, et vous l'avez précisé dans votre exposé liminaire, la mise au point budgétaire avec le secrétaire général sera un élément important, mais malgré tout comment vous voyez cet enjeu des ressources de l'institution dans les années qui viennent et cette augmentation envisagée de la faculté permanente, y compris avec l'ouverture disciplinaire, comment vous pensez qu'elle est tenable dans le contexte actuel ?

### **Christine MUSSELIN**

C'est vrai que l'ambition d'avoir soixante membres de la faculté permanente supplémentaire d'ici 2026 et bien sûr aussi les personnels administratifs et éventuellement les locaux que ça suppose, ça n'est pas un mince enjeu. Je pense qu'en fait, il y a deux grands objectifs en termes de ressources : un premier qu'il ne faut pas négliger, qui est quand même du côté des ressources publiques. J'ai mentionné tout à l'heure le fait qu'il était absolument indispensable à la personne qui occupera le poste de direction de Sciences Po de se tourner vers le ministère et d'engager une négociation avec lui. J'ai fait un petit calcul de ce qu'était à peu près la dépense par étudiant à Sciences Po ; c'est vraiment très approximatif parce que je n'avais pas tous les éléments, mais je pense qu'elle est autour de 6500 euros par an, là où elle est à 10 000 euros dans les universités, et ce n'est déjà pas beaucoup et à 15 000 euros dans les classes préparatoires. Il y a peut-être une marge de négociation de ce point de vue-là. Je pense aussi qu'on doit absolument renouer les relations qu'on a avec le CNRS et les recréer, les reconstruire, parce que depuis 2-3 ans, ce sont des relations qui se sont malheureusement distendues, et je pense que de ce côté-là, il y a du travail à faire. Et puis j'ai aussi mentionné dans mon projet deux autres possibilités qui me semblent très prometteuses : d'une part, si l'on développe les data sciences à Sciences Po, il me semble que l'on doit débloquent des partenariats avec l'INRIA, et que Bruno SPORTISSE, actuel président de cette structure, est très ouvert aux SHS. Et puis nous avons un très gros secteur santé à Sciences Po, et il faut avec Gilles BLOCH, le président de l'INSERM renouer là aussi les échanges qui avaient lieu dans un passé relativement récent pour développer des partenariats. Je mentionnais aussi tout à l'heure ce qu'on pouvait faire du côté du PIA4 et j'ai vu hier que la deuxième vague des appels à excellence allait être lancée et il est urgent que nous y répondions parce que c'est vraiment une opportunité pour les établissements qui ne sont pour l'instant ni IDEX ni I-SITE et qui ne le seront jamais d'ailleurs. Et puis au niveau de la LPR, il me semble aussi qu'il y a des ressources à aller chercher. Donc je pense qu'il ne faut pas négliger tout ce qu'on peut obtenir du côté public. Il y a aussi beaucoup de possibilités aussi du côté privé. En matière de formation continue, nous avons beaucoup de choses à développer, et la crise sanitaire a quand même favorisé le recours aux enseignements numériques, et si on veut se placer sur le marché international de l'Exed, c'est de ce côté-là qu'il faut aussi travailler. Il me semble que l'on doit aussi penser à la réduction des dépenses que l'on pourrait envisager, en ayant bien comme objectif une réduction des dépenses qui s'inscrit dans des objectifs de développement durable, et puis des financements qu'il faut continuer à aller chercher du côté des entreprises, du côté des donateurs et des anciens de Sciences Po.

### **Yannig GOURMELON**

J'avais une question sur l'aspect ressources et mécénat et comment vous pensiez organiser l'effort qui a été conduit depuis un certain nombre d'années et comment vous voyez cette activité en dehors de la recherche et du management.

### **Christine MUSSELIN**

Il faut effectivement continuer l'impulsion qui a été donnée par Frédéric MION sur ces questions, que le réseau existe, il y a un travail énorme qui a été fait, et je compte travailler main dans la main avec la DSD sur ces questions-là pour continuer à promouvoir le mécénat. Peut-être répliquer avec d'autres partenaires ce qui a été fait au cours de l'année passée avec le très gros projet avec le McCourt Institute. Mais il y a beaucoup de choses qui pourraient se faire avec le mécénat, du côté de la recherche, et que cela n'a peut-être pas toujours été développé par le passé, mais je compte continuer exactement dans la même lignée. Je n'ai pas de plan spécifique sur cette question-là.

### **Titouan LE BOUARD**

Une question sur les droits de scolarité : les droits de scolarité ont beaucoup augmenté ces dernières années, représentant un poids important pour de nombreuses familles et chaque année suscite des inquiétudes pour des dizaines d'étudiants qui ont des difficultés à s'en acquitter ; comment est-ce que vous comptez faire évoluer ce système durant votre mandat et comment rendre le système plus juste socialement dans les années à venir notamment pour les catégories les plus impactées par le système actuel et je pense notamment aux étudiants extracommunautaires et aux étudiants en rupture familiale notamment. Merci.

**Christine MUSSELIN**

Je pense qu'il y a eu une réforme très récente déjà des droits d'inscription, je n'ai pas l'intention de les réformer à nouveau dans les années à venir. Il me semble que le montant des droits d'inscription actuel ne doit pas être modifié si ce n'est en l'indexant sur l'inflation de manière à ce qu'il n'y ait pas de réduction du budget pour Sciences Po, mais je n'ai pas de projet de réforme très important. Pour les étudiants extracommunautaires, nous devons développer le système de bourses afin d'attirer des étudiants qui sinon ne viendraient pas à Sciences Po. Il ne faudrait pas qu'on restreigne la surface internationale de Sciences Po par manque de moyens pour les étudiants extracommunautaires.

**Yoann LEROUGE**

Diriger Sciences Po, c'est aussi devoir gérer des situations qui peuvent être un peu compliquées. Nous souhaiterions avoir votre réaction sur un événement qui serait organisé à Sciences Po : on vous alerte qu'un intervenant extérieur tient des propos aux élèves qui semblent être répréhensibles pénalement, tels qu'incitations à la haine, discrimination ou diffamation, quelle est votre réaction à ce moment-là, quelles actions entreprenez-vous pendant l'événement et après ?

**Christine MUSSELIN**

On parle d'un événement, on ne parle pas d'un cours ?

**Yoann LEROUGE**

Non, un événement organisé.

**Christine MUSSELIN**

Tout d'abord, je pense qu'on peut avoir quelques règles en matière d'invitation. Nous devrions interdire l'invitation de personnes qui ont déjà été condamnées pour avoir tenu des propos contraires à la loi. Maintenant, effectivement cela peut se passer pendant un événement avec une personne que l'on n'a pas repérée. Je pense que c'est inévitable, je ne vois pas comment on peut éviter ce genre de situations. Évidemment, c'est quelqu'un que l'on ne va pas inviter à nouveau. Je suppose qu'on est prévenu de ce genre de propos une fois que l'événement est terminé. J'espère qu'on n'y assiste pas, et si on assiste je pense qu'il faut l'interrompre tout simplement. Si on en est prévenu par la suite, je pense qu'il faut aussi peut-être rencontrer les personnes qui ont organisé cet événement et voir comment on peut essayer de prévenir ce genre de situation. Mais on ne pourra jamais complètement empêcher ce type de situations, et bien évidemment on doit les condamner très fermement une fois qu'elles se sont déroulées. En même temps, je suis vraiment très attachée à la liberté d'expression dans une institution d'enseignement supérieur et de recherche. Et il faut que les uns et les autres tolèrent une grande liberté de propos à condition bien évidemment que ces propos ne soient pas condamnables. Mais on ne doit pas empêcher l'expression d'opinions dans une enceinte universitaire. Ma position est un peu différente en ce qui concerne les académiques : il me semble là aussi que la liberté académique est fondamentale à l'université, et je trouve très regrettable qu'au cours des derniers mois en France, on ait souvent confondu la critique de résultats scientifiques et l'expression d'opinions sur ces résultats. Je pense qu'on doit être très vigilants à Sciences Po, et dans toutes les institutions universitaires françaises, sur le fait que quand on critique les travaux d'un universitaire, on doit le faire dans le cadre de la controverse scientifique, et pas simplement dans le cadre du débat d'opinions. Il y a eu beaucoup de confusion de ce point de vue-là au cours des derniers mois et le rôle de Sciences Po est de veiller à ce qu'on ait des controverses scientifiques sur les résultats scientifiques. Et on doit le faire avec l'ensemble des établissements universitaires français ; c'est une bataille que l'on doit mener avec la CPU et avec la CGE et la CDEFI pour justement faire respecter la liberté académique et favoriser la controverse scientifique.

**Dominique CARDON**

Chère Christine, je vous demanderai de préciser deux éléments de points de gouvernance de votre projet : le projet propose une gouvernance ouverte, avec plus de comités ad hoc, un conseil d'orientation stratégique, et en même temps un pilotage qui est très resserré et donc je voudrais revenir sur comment vous voyez cette articulation d'un espace de décision très resserré et assez vertical et des groupes de

travail multiples qui se sont constitués, c'est ma première question. Et la deuxième a trait à la relation entre la formation et la recherche et notamment au fait que le projet mentionne la complexité actuelle du système entre les laboratoires, les départements et les écoles et je voudrais savoir quelles seraient les solutions d'organisation qui permettraient de clarifier ces processus, et du coup quelle est la vision qui est derrière sur l'articulation entre formations et recherche dans l'attente du rapport de Bruno PALIER que vous mentionnez dans le projet.

### **Christine MUSSELIN**

Je vais commencer par le premier point avec à la fois une gouvernance resserrée et des groupes de travail qui permettent de préparer des décisions : la gouvernance resserrée que je propose, je dirais qu'elle est assez banale dans un établissement d'enseignement supérieur, elle consiste à avoir ce qu'on appelle ailleurs un bureau, moi je l'appelle ici un codir, qui permette très régulièrement de traiter les questions transversales entre l'administration en la présence du secrétaire général, la formation avec la personne qui est à la tête de la direction de la formation initiale, et la recherche par ailleurs, bien sûr avec la direction. Je dois dire que je regrettais un peu quand j'étais à la direction scientifique que ce bureau n'ait pas fonctionné plus régulièrement et avec un ordre du jour plus développée, parce qu'il me semble qu'il est absolument indispensable que ces différentes perspectives et les différentes personnes qui représentent différentes parties de Sciences Po se rencontrent fréquemment et puissent discuter de manière transversale des différentes questions. Cela me paraît préférable à un mode de fonctionnement qui était finalement beaucoup plus bilatéral. Il est vrai que ça peut sembler être une hiérarchisation de la gouvernance de dire qu'on supprime le comex, seulement le comex réunit 25 personnes qui peuvent être présentes en même temps mais il ne se passe rien très franchement. Donc je me dis que plutôt que d'avoir un comex où il ne se passe pas grand-chose autant avoir une instance où il se passe des choses, mais qui est alimentée par les groupes de travail. En revanche, il est important de rendre ces groupes pluriels, c'est-à-dire d'avoir des personnes venant des différentes directions et des représentants des différentes communautés de Sciences Po, justement pour essayer de construire des solutions qui soient acceptables. Donc moi je compte plutôt supprimer les relations, les réunions, les rendez-vous hebdomadaires que la direction avait auparavant avec chacun des directeurs pour mettre en place quelque chose justement d'un peu plus ramassé, mais en instaurant aussi dans chacune des directions des fonctionnements qui eux-mêmes peuvent être beaucoup plus collégiaux. Ce n'est pas supprimer une collégialité, c'est l'organiser autrement, je dirais.

Sur les relations entre enseignement et recherche, je ne suis pas sûre que ça ne soit qu'une question d'organigramme et de structure, c'est la raison pour laquelle je ne propose pas de solution très formelle dans le projet. Je pense que ça passe aussi peut-être par une redistribution des responsabilités des uns et des autres. J'ai le sentiment — il faudra le vérifier avec le rapport de Bruno PALIER — que les directeurs et directrices de département sont un peu trop confinés dans un rôle de contrôle des services et qu'il faudrait certainement leur laisser plus de temps, c'est-à-dire organiser pour chaque département une plus forte participation de chaque discipline à la construction de l'offre de formation qui est délivrée dans les écoles, au collège ou à l'école de la recherche. Je pense que c'est plutôt comme ça que l'on pourra mieux articuler l'enseignement et la recherche. Cela passe aussi par des comités pédagogiques des écoles qui fonctionnent de manière plus régulière et qui intègrent aussi beaucoup plus la faculté permanente. Ce n'est pas qu'une question d'organigramme, c'est une manière de travailler ensemble, et cela passe par la création de lieux dans lesquels on puisse prendre des décisions et qui permettent cette articulation entre enseignement et recherche, des comités pédagogiques pour les différents masters, filières et spécialités – les équipes pédagogiques sont les lieux où cela pourrait se faire beaucoup plus.

### **Jeanne LAZARUS**

Je voudrais poser la question que le Conseil de la vie étudiante et de la formation m'a transmise. Si vous deveniez directrice de Sciences Po, quelles seraient votre première mesure concrète et la feuille de route de vos 100 premiers jours de fonction, notamment pour améliorer la vie étudiante et pédagogique ?

### **Christine MUSSELIN**

Je vais peut-être éviter la notion des 100 premiers jours : prendre la direction de Sciences Po, ce n'est pas devenir président de la République, je pense qu'il faut voir les choses un peu différemment. J'ai

effectivement dit tout à l'heure quelles étaient les actions que je comptais mener en priorité en arrivant à la direction de Sciences Po, je ne suis pas sûre qu'il suffira de 100 jours pour les mener toutes. Mais il est vrai que dans ces actions-là, je n'ai pas particulièrement d'actions en faveur de la vie étudiante. Cela ne veut pas dire que je ne suis pas préoccupée par la vie étudiante : je pense que l'on a un tissu associatif extrêmement vigoureux, présent, et qu'il faut certainement après cette période de covid redonner un élan à ce tissu associatif, tout simplement parce qu'on a peut-être perdu l'habitude d'y participer, et c'est certainement ce qu'il faudra faire, et tirer les leçons, là aussi sur la vie étudiante, de ce qu'on a vécu pendant la période covid. Encore une fois, je pense vraiment très important que nous fassions un bilan de la crise sanitaire, c'est-à-dire se demander activité par activité ce que l'on peut garder de ce qu'on a mis en place pendant la crise et ce que l'on ne veut absolument pas garder, que ce soit en matière d'enseignement, de recherche, de vie universitaire ou administrative. Donc cela fait partie certainement du bilan qu'il faudra mener, et aussi de mon premier axe : de retrouver cet élan collectif, cette confiance. J'ai été quand même très frappée en écoutant les uns et les autres en préparant cette candidature par le fait que vraiment les communautés de Sciences Po ont été très affectées par ce qui s'est passé début 2021, donc il y a besoin de retrouver un élan et une envie de travailler ensemble pour cette belle institution.

### **Audrey COURIOL**

Bonjour, Mme MUSSELIN. Je voulais savoir comment vous comptiez procéder pour réduire les effectifs du collège universitaire et arriver à votre objectif un tiers deux tiers. J'avais une autre question aussi concernant le collège universitaire : quels sont vos grands projets pour le collège universitaire d'ici à 5 ans s'il vous plaît ? Merci.

### **Christine MUSSELIN**

Alors tout d'abord, l'objectif d'un tiers deux tiers, ce n'est pas pour les 5 années à venir. Déjà, ça ne va pas toucher l'année 2022, ça peut éventuellement commencer un petit peu en 2023, il faut bien voir ça comme quelque chose de très progressif, qui va s'étaler sur de nombreuses années. Je parle d'ailleurs au départ d'un objectif de 40-60, ce qu'on pourrait avoir en 2026, pour tendre plus tard vers un tiers deux tiers, mais c'est quelque chose qui doit être très progressif et ne se fait pas du jour au lendemain. Cela veut dire réduire progressivement le nombre d'entrants à Sciences Po. Cela ne veut pas dire pour moi réduire le nombre de filières avec les orientations sur les grandes régions du monde, simplement réduire le nombre d'étudiants qui les fréquenteront. C'est ainsi que je l'envisage.

Pour les grands projets, je pense vraiment qu'on a une réflexion à mener dans les années qui viennent sur nos campus en région. J'ai déjà évoqué dans ma présentation orale le fait que je comptais lancer une évaluation des campus en région vraiment multicritères : il s'agit de regarder quel est l'équilibre financier des campus, quelle est la satisfaction des étudiants sur les campus, dans quelle mesure l'acte II du collège y a été mis en place, dans quelle mesure ce que l'on promet aux étudiants lorsqu'ils rentrent à Sciences Po est bien présent dans les différents campus, dans quelle mesure pour chacun de ces campus il y a une intégration dans le tissu local, quelles sont les relations que l'on entretient avec les partenaires administratifs, politiques, économiques et universitaires, puisque le choix qui a été fait, c'était chaque fois d'implanter ces campus dans une ville où se trouve une université ; qu'apporte-t-on à ces différents partenaires, que nous apportent-ils, quand ces relations existent ? C'est aussi se demander en termes de développement durable et en termes de déplacements ce que représente chacun de ces campus. Je n'ai pas d'avis arrêté sur ce qu'il faut faire, mais l'évaluation est absolument nécessaire pour justement décider de ce que l'on fait : rester dans la situation actuelle en en changeant rien, rester avec ces campus mais en modifiant le fonctionnement d'un certain nombre d'entre eux, modifier le nombre de campus ? Voilà, ce sont des questions qui à mon sens doivent être ouvertes, mais pour lesquelles je n'ai pas de réponses actuellement tant qu'on n'aura pas fait une évaluation sérieuse, et je sais qu'il y a déjà beaucoup d'éléments dont on dispose déjà, qui sont présents et permettraient déjà d'avancer dans cette direction.

### **Jean-François HUCHET**

Merci beaucoup, Christine, pour la qualité de votre dossier et de votre présentation. J'aimerais vous poser une question concernant l'international et je voudrais savoir comment vous voyez la formation des étudiants qui leur permettent d'appréhender le monde et en particulier le monde extraeuropéen.

### **Christine MUSSELIN**

Je pense que c'est la troisième année qui est l'élément déterminant pour leur faire vivre une expérience qui n'est pas toujours effectivement extraeuropéenne, elle ne peut pas l'être dans tous les cas, mais elle peut donner l'occasion de vivre une expérience extraeuropéenne. Je pense aussi que c'est, comme je le mentionnais précédemment, ces formations qui sont orientées sur des régions du monde au niveau du bachelor qui sont extrêmement importantes et permettent justement d'avoir une internationalisation où l'on découvre l'Asie, l'Afrique, le Moyen-Orient en restant en France, mais par des formations qui vont être colorées par ces différentes orientations régionales. C'est quelque chose qu'il faut absolument garder, qui est extrêmement important. Je pense d'ailleurs qu'il n'y a pas assez de mixité, en tout cas c'est ce que j'ai observé dans mes cours entre les étudiants français et les étudiants internationaux. Je l'ai souvent observé, et je me dis qu'il y a une bonne règle qui nous a été rappelée à la rentrée qui était de veiller à la mixité en termes de parité hommes-femmes dans les groupes de travail des étudiants, ça me paraît très important, mais on pourrait peut-être aussi veiller à la mixité Français-Internationaux, pour faire que l'expérience même à Sciences Po soit plus riche en termes de relations interculturelles entre les étudiants. Je remarque souvent quand je traverse Sciences Po que les groupes d'étudiants me semblent très nationaux finalement : j'entends des gens parler une langue puis d'autres qui vont parler anglais, puis d'autres qui vont parler français, je me demande dans quelle mesure il y a véritablement un brassage suffisant et si on ne pourrait pas améliorer justement cela, ce qui permettrait d'aller dans le sens que vous mentionnez.

### **Marie GAILLE**

Bonjour, merci pour votre présentation. Peut-être pour prolonger ces réflexions sur le volet de la recherche, je voulais vous poser des questions d'une part sur la manière dont vous souhaiteriez reprendre les relations avec le CNRS ; vous savez que nous avons 7 unités copilotées, essentiellement dans les domaines de la science politique, la sociologie, l'économie. Est-ce que vous auriez des propositions d'autres thématiques à approfondir ? D'autres domaines disciplinaires ? Comment vous voudriez retravailler ce lien avec le CNRS ? Et puis de façon peut-être plus générale, et en lien avec ce que vous avez dit sur la volonté de vous approprier les outils de financement du PIA4, de vous positionner à l'Europe, vous avez fait le choix fort d'employer l'expression d'université de recherche, qu'est-ce qu'elle traduit en termes de positionnement par rapport à toute la politique du MESRI depuis 10 ans, de créer des sites IDEX, I-SITE, etc. et pour dépasser le cadre franco-français, est-ce que c'était un écho à des modèles à l'étranger dont vous voudriez vous inspirer ?

### **Christine MUSSELIN**

Merci beaucoup. Je pense que pour reprendre les relations avec le CNRS, il y a deux façons de le faire : il y aurait effectivement l'idée de reprendre des projets que l'on avait par le passé, numérisation de certains de nos laboratoires qui ne le sont pas ; c'est une piste, je pense, en particulier pour le droit et l'histoire. Je pense qu'on a des unités qui sont extrêmement fortes sur ces questions-là, et qu'on pourrait tout à fait envisager des partenariats et une numérisation de ces unités. Mais c'est un dossier qui est aussi à monter de toute façon avec les départements et les centres concernés. Je pensais aussi au développement de relations finalement plus intenses entre le CNRS et Sciences Po de manière à ce que les choix que nous faisons l'un et l'autre soient plus convergents. Il me semble nécessaire de se réunir je dirais au moins une fois par an sur les choix budgétaires, de manière à ce que les moyens que met le CNRS soient convergents avec la politique que l'on peut mener à l'intérieur de l'établissement, ce qui n'a pas toujours été le cas. Et puis réfléchir peut-être ensemble — je sais que le CNRS voulait développer des postes de chercheurs avec une certaine dimension d'enseignement : ce sont des choses qui existent à Sciences Po, donc finalement comment pourrait-on travailler ensemble pour aller dans le même sens de gestion du personnel aussi ? Il y a plein de sujets sur lesquels on peut se mettre autour de la table et mieux articuler nos politiques respectives.

Sur le deuxième point, si je prends des exemples à l'étranger, alors je pourrais vous citer effectivement des unités de recherche en SHS auxquelles je pense, j'ai déjà cité la New School, il y a bien sûr la LSE, qui est notre partenaire privilégié et notre point de référence obligé, il y a Hitotsubashi au Japon, qui est une excellente université de SHS, mais si je regarde ce qui se passe dans le monde, en fait on a souvent une très grande diversité des établissements d'enseignement supérieur et même si l'on regarde les 50

premiers établissements du classement de Shanghai, on s'aperçoit c'est vrai qu'il y a un modèle dominant qui est celui que je mentionnais précédemment, celui de l'université de recherche pluridisciplinaire, mais il y a aussi beaucoup d'autres institutions qui ne sont pas exactement sur ce format-là. Donc je pense qu'il n'y a pas que la biodiversité dans la nature qu'il faut entretenir, il faut aussi entretenir la diversité au niveau des organisations et au niveau des systèmes universitaires et Maintenant que l'on a des IDEX et des I-SITES et qu'ils sont bien constitués, bien identifiés, j'espère que la politique gouvernementale dans les années à venir consistera aussi à reconnaître des espèces peut-être un peu moins dominantes, mais tout aussi intéressantes dans le paysage universitaire français. Pour ça, personnellement, je n'y pourrais pas grand-chose malheureusement, mais c'est mon souhait en tous les cas.

### **Nathan RIVET**

Bonjour, je siège au nom des doctorants, j'avais une question sur la place des doctorants dans votre projet, qui est relativement peu présente à l'écrit. Quelle réponse vous prévoyez pour la place des doctorants dans votre projet notamment en ce qui concerne la précarité au-delà de la 3<sup>e</sup> année, la place des contrats doctoraux notamment sur quels mécanismes vous comptez les financer, si vous prévoyez une augmentation de ceux-ci, et comment considérez-vous plus généralement la place des doctorants dans l'institution puisqu'on peuple de multiples espaces et qu'on est une population assez stratégique pour Sciences Po à l'avenir ?

### **Christine MUSSELIN**

Alors la place des doctorants, évidemment pour moi elle est absolument centrale et d'ailleurs dans la partie de mon projet où j'explique quels sont les points sur lesquels nous devons progresser pour devenir une vraie université de recherche en SHS, je mentionne l'École de la recherche, ce qui bien sûr pour moi concerne les masters, mais bien évidemment, toute la formation doctorale. Il y a un plan de création des contrats doctoraux qui avait été acté il y a 3 ans, je crois, il faut qu'on le respecte et il faut qu'on trouve les financements pour le faire et c'est tout à fait possible. En ce qui concerne la 4<sup>e</sup> année, il faut s'asseoir autour de la table avec le secrétaire général et que j'aie une meilleure vision de la situation budgétaire : il y a beaucoup de décisions qui sont à prendre dans les années à venir et qui sont assez cruciales en matière de gestion des RH, et là je vise toutes les communautés de Sciences Po quand je dis ça, et pour faire ces priorités, il faut que j'aie une vision beaucoup plus actuelle de la situation budgétaire de Sciences Po. Celle que j'ai date de 3 ans, je ne pense pas qu'elle me permette de répondre plus précisément. Mais j'ai cette préoccupation, bien évidemment, pour la 4<sup>e</sup> année de thèse, d'autant que je sais que dans beaucoup de pays à l'étranger, c'est devenu pratiquement quelque chose de normal donc il faut aussi qu'on y réfléchisse et qu'on ne prenne pas de retard sur ces questions-là, j'en suis complètement d'accord et consciente.

### **Samuel KHALIFA**

Je voulais vous remercier pour la qualité de vos réponses et de nos échanges, la question porte bien évidemment sur le statut et l'évolution des enseignants vacataires dans le cadre général de notre institution, si vous comptez le faire évoluer, dans quelle mesure. J'avais vu qu'il était question pour vous de venir sur un sondage, quel type de questions souhaitez-vous poser pour découvrir ou redécouvrir cette force vive. Merci beaucoup.

### **Christine MUSSELIN**

Je n'avais pas dans l'esprit de faire un sondage, mais bien sûr on peut tout à fait faire un questionnaire pour savoir quels sont les sentiments des enseignants vacataires par rapport à leur situation au sein de Sciences Po. En revanche, je pensais plutôt mener une étude de type base de données, c'est-à-dire partir des dossiers que l'on a à la DRH sur les vacataires pour mieux connaître cette population. Je pense que je ne peux pas avoir de réponse unique sur l'ensemble des vacataires puisqu'on a quand même un ensemble de situations extrêmement différentes entre les professeurs de langue qui reviennent régulièrement tous les ans sur la base d'un certain nombre d'heures annuelles, et puis les personnes qui vont intervenir sur un cours, une fois par an, ce sont quand même des situations extrêmement différentes, et on ne peut pas gérer l'ensemble de ces situations de manière unique. Mais pour cela on a besoin de

mieux connaître, effectivement, cette population, et je pense qu'on a tous les éléments dans les dossiers pour le faire et pour à partir de là construire une politique qui soit adéquate par rapport aux différentes situations.

**Jeanne LAZARUS**

Merci, nous arrivons au terme de cette audition, je vous laisse trente secondes parce qu'on a un peu dépassé pour conclure si vous voulez rajouter quelque chose.

**Christine MUSSELIN**

Je voudrais peut-être juste rappeler à quel point je suis attachée à Sciences Po et à quel point j'ai une très haute opinion de cette institution, je trouve qu'on a véritablement à nouveau à travailler beaucoup notre image externe pour que ce qui se passe en interne soit visible à l'externe et modifie la représentation qui est donnée de Sciences Po à l'extérieur. En tous les cas, je m'y emploierai de toutes mes forces. Merci beaucoup pour votre attention.

**Jeanne LAZARUS**

Merci à vous.

*Mme MUSSELIN quitte la séance. La séance est suspendue de 9h55 à 10h02. M. FARON rejoint la séance.*

**Jeanne LAZARUS**

Bonjour, M. FARON, bienvenue pour votre audition devant le Conseil de l'Institut. Nous allons vous laisser la parole dix minutes puis nous aurons ensuite un échange pendant 50 minutes et à la fin de nos échanges, on vous laissera conclure comme vous le souhaitez. Vous avez la parole.

*M. FARON présente un document PowerPoint.*

**Olivier FARON**

Merci beaucoup et merci à toutes et à tous. Merci à tous les membres de ce conseil de m'auditionner et de me permettre de présenter mon projet qui comme vous le voyez s'appelle « L'excellence au service du bien commun. » Un projet que j'ai préparé et qui s'est enrichi progressivement, je dirais que c'est un work-in-progress, puisque j'ai pu avoir un certain nombre d'entretiens qui m'ont permis de le peaufiner. Quel est le sens de ce projet ? C'est l'excellence, parce que pour moi l'excellence est la réponse aux crises. J'insiste sur trois dimensions qui sont autant d'atouts importants de Sciences Po, que j'ai égrainés ici et qui me semblent importants : le premier est la réussite des étudiantes et des étudiants. Je propose de mettre le bien commun comme une espèce de boussole de cette réussite parce que c'est à la fois une attente des jeunes et quelque chose qui est essentiel pour notre société ; je rappelle toute l'importance que j'attache à la politique d'inclusion sociale, la professionnalisation remarquable grâce au corps des vacataires et puis évidemment l'accès à la haute fonction publique, j'allais dire vers l'INSP, qui est en voie de création. Deuxième élément central : la recherche de niveau mondial. Il y a là un enjeu quantitatif, financier, humain et j'y reviendrai, un enjeu organisationnel aussi parce qu'il faut défendre à la fois une recherche individuelle de chacune des chercheuses et chacun des chercheurs, mais aussi une recherche collective dans les laboratoires, avec les projets, et puis un enjeu de valorisation et de diffusion. Il faut souligner comment Sciences Po est singulièrement bien armé pour ces enjeux avec ses éditions, la bibliothèque qui est un outil absolument remarquable et la nouvelle librairie. Et puis dernier enjeu important, dernier atout qui me semble la réponse à consolider pour aller et répondre aux crises : l'ouverture internationale des étudiantes et des étudiants et bien sûr des enseignantes et des enseignants, avec trois dimensions ; le recrutement, faire venir, comme le fait déjà de façon assez remarquable Sciences Po, à la fois les étudiantes et les étudiants et aussi les enseignantes et les enseignants. La mobilité est une étape essentielle et puis un réseau de partenariats avec les grandes universités les plus prestigieuses du monde. Je propose une stratégie, et je l'appelle notre stratégie, parce que seul, une directrice ou un directeur ne peut rien, il doit travailler en équipe, il doit animer une dimension très collective.

Cette stratégie, je l'ai appelée « apaiser pour rebondir ». Pourquoi apaiser ? Parce qu'évidemment, c'est aujourd'hui la nécessité de réinstaurer de la confiance, et évidemment de recréer une dynamique collective basée sur cette confiance. Donc je propose d'abord d'écouter, et je suis très attaché à cette idée d'organiser des états généraux, pour que chacune et chacun qui travaille, qui vit, qui étudie, qui enseigne dans la maison fasse entendre sa voix. C'est important à la fois pour l'identité, mais aussi pour des préconisations. Le dialogue social est pour moi essentiel, je l'ai mené dans toutes les expériences antérieures que j'ai pu avoir, et évidemment il s'agit d'éviter tous les risques psychosociaux. Deuxième réponse, qui est à mes yeux très urgente, puisque c'est très attendu, une charte commune de déontologie, et puis bien sûr un plan contre les violences sexuelles et sexistes, dans le sillon du rapport qui a été fait par ma collègue Danièle HERVIEU-LEGER. Et puis enfin, partager une gouvernance qui soit transparente, réactive, à l'écoute, et puis bien sûr une articulation avec les instances, le conseil qui se réunit aujourd'hui, les présidentes des deux instances, et puis toute l'équipe de gouvernance. Apaiser pour rebondir. Le rebond pour moi, est que cette excellence soit déclinée dans les territoires. Je crois beaucoup aux implantations territoriales, je l'ai d'ailleurs écrit dans mon texte, c'est un vivier extraordinaire. Elle doit être déclinée également au niveau national. ; J'ai avancé en ce sens sur un partenariat avec l'École polytechnique. Et puis au niveau international, avec évidemment les codiplomations qui sont un outil fantastique.

Investir pour mettre l'humain, le matériel et l'immatériel au service de l'avenir. Je définis trois grandes priorités : une priorité sur l'humain, parce que qu'est-ce que c'est qu'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche sinon les femmes et les hommes qui le font vivre et le font avancer ? Augmentation de la faculté permanente de 50 emplois pendant mon mandat, meilleure reconnaissance à la fois des enseignants vacataires et des personnels administratifs, et puis beaucoup miser sur l'expérience étudiante, sur l'accompagnement des étudiants en amont, à leur entrée, pendant leur parcours et bien sûr pour leur insertion réussie. Deuxième investissement important : l'investissement immobilier ; évidemment, sécuriser la réussite du projet Saint-Thomas, projet phare pour Sciences Po. Et troisième investissement : l'immatériel. Je suis convaincu qu'il y a une possibilité d'élargir les ressources numériques de Sciences Po et je propose qu'elles augmentent. Je fixe un chiffre qui m'engage : +10 % par an.

Et évidemment, quand on définit des priorités, il faut construire avec des ressources, et des ressources qui vont permettre de réussir ces priorités. Je propose 4 leviers et je m'engage là encore sur un chiffre : 30 millions d'euros de ressources supplémentaires pendant mon mandat. Premier levier, les programmes de recherche : ceux de l'Agence Nationale de la Recherche, ceux de l'European Research Council, mais aussi tous les autres programmes européens. Je dois rappeler qu'avec la loi dite pour la recherche, le retour sur investissement pour les établissements — j'ai utilisé le terme technique de préciput — va augmenter sensiblement. Deuxième levier : les outils de formation. Je suis convaincu que Sciences Po deviendra la grande maison de l'apprentissage comme d'autres établissements qui l'ont déjà plus que généralisé. Je parle aussi des Summer Schools. Troisième levier, et ça ne vous surprendra pas puisque c'est une lecture au prisme aussi du Conservatoire national des Arts et Métiers, c'est la culture de la formation professionnelle, de la formation continue, de la formation tout au long de la vie, et je suis convaincu que Sciences Po sera la grande maison des microcertifications qui se développent de façon considérable outre-Atlantique, et pour lesquelles il y a une extraordinaire marge de progression dans une maison qui porte une marque particulièrement reconnue, des savoir-faire des enseignants chercheurs et des personnels administratifs, et donc la capacité à construire ces projets. Dernier levier : remobiliser la communauté des alumni, ou la mobiliser ; c'est une communauté qui a, si vous me permettez, un lien presque charnel avec sa maison, et je voudrais lancer un Plan Alumni qui sera décliné après à travers différents dispositifs. Je pense à l'incubateur, également au mécénat, à des chaires d'entreprise, et je suis convaincu que l'une des forces de Sciences Po est très clairement sa communauté d'alumni.

Je me présente devant vous avec beaucoup d'envie, d'énergie et avec deux savoir-faire : je suis professeur des universités en histoire contemporaine à Sorbonne Université, et j'ai enseigné douze ans à Sciences Po, et puis je suis spécialiste des sociétés du 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup> siècles. Je viens d'achever un travail sur l'histoire de la pilule contraceptive. C'est le premier savoir-faire. Le deuxième est celui d'avoir dirigé un grand établissement d'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation pendant 16 ans : 8 ans, l'ENS de Lyon où j'ai porté des sujets qui ont de vraies résonances pour Sciences Po — je pense à la réforme du concours, à la reprise du programme Persée sur les données qui est très important,

à la création d'un institut d'études avancées, à la création d'un institut français de l'éducation. En 2013, je quitte une maison qui est définitivement ancrée dans le classement dit de Shanghai, pour une deuxième grande direction d'établissement : le Conservatoire national des arts et métiers, qui a des métiers différents, mais une taille pas si éloignée que cela de Sciences Po en termes de nombre de personnels, de budget. Avec mes équipes nous avons engagé un programme transformant que nous avons baptisé CNAM 2020, qui a permis de simplifier l'organisation de l'établissement. Nous avons créé 60 nouvelles implantations du CNAM : 60 nouveaux cœurs de territoire dans des villes moyennes, avec un levier d'inclusion sociale. Nous avons créé, et j'en suis très fier, un bac+1. Et puis, une politique de ressources humaines avec deux leviers : augmenter le potentiel enseignant et mieux reconnaître les personnels administratifs. Et j'ai eu l'honneur et la chance de créer une chaire sur les questions de genre et d'égalité professionnelle qui nous a permis de mettre en place un dispositif de signalement qui s'appelle « Stop violence ».

Dans un dernier temps, je voudrais décliner ce scénario, cette envie qui est la mienne d'apaiser pour rebondir avec une feuille de route, où je m'engage sur les 100 premiers jours, avec 8 jalons que je vais évoquer très rapidement : d'abord, rencontrer tous les personnels administratifs et enseignants dans leurs bureaux, dans leurs espaces de travail, comme je l'ai fait au CNAM en arrivant, pour créer un lien important, et évidemment rencontrer les organisations représentatives qui sont celles de l'ensemble des personnels ; échanger avec les étudiantes et les étudiants à Paris et dans les campus en région, et là encore bien sûr avancer avec leurs associations ; lancer ces états généraux auxquels je crois beaucoup, qui rappellent d'ailleurs ce qui avait été fait quand cette candidature à la direction a été ouverte, avec des textes déposés sur le site, qui me semblent un dispositif extrêmement intéressant, et définir à la fois la raison d'être et les préconisations ; réaliser un séminaire de la gouvernance, autour de ces grands enjeux, je l'ai déjà dit, mais j'y reviens : une charte déontologique et un plan contre les violences sexuelles et sexistes ; préparer la campagne de recrutement avec les collègues, pour que nous recrutions des enseignants chercheurs dès 2022 ; élaborer le Plan Alumni et je mets en avant un droit à la formation tout au long de la vie pour les alumni, c'est-à-dire qu'il y aurait un guichet qui traiterai prioritairement leurs demandes ; et pour finir, il me semble évidemment, et c'est l'historien qui parle, très important qu'il y ait un grand moment, un 150<sup>e</sup> anniversaire pour saluer cette initiative géniale d'Émile BOUTMY en 1872 après une défaite terrible pour notre pays, saluer le présent de l'institution et tout ce que nous sommes en train de faire, et évidemment projeter Sciences Po vers l'avenir. Merci beaucoup.

### **Emeric HENRY**

Merci pour votre présentation. J'aurai deux questions sur le sujet de la gouvernance, que vous abordez assez peu dans cette présentation : comment envisagez-vous la nomination aux postes clés de la direction de la formation et de la direction scientifique ? Et plus généralement, comment vous envisagez les relations et les interactions avec les postes clés, comment vous envisagez en gros l'organisation de votre direction ? Merci.

### **Olivier FARON**

Merci beaucoup. Alors peut-être qu'effectivement, je n'ai pas été assez loin. En même temps, il serait un peu présomptueux de ma part d'imposer une vision presque figée de la gouvernance. Encore une fois, vous l'avez vu dans mon document, je mets la question de l'écoute en avant, je pense aussi que les états généraux permettront de savoir ce qui marche bien dans la gouvernance et peut-être ce qui est à amender ou à corriger. Je crois que ce qui est très important pour moi, c'est encore une fois d'identifier les marges de progression. Comme je le dis dans mon texte, à mes yeux, un directeur est quelqu'un qui doit organiser le fonctionnement quotidien, qui doit s'appuyer sur les collègues et notamment les enseignants chercheurs pour définir la politique scientifique, c'est le premier point très important. La deuxième chose que je voudrais dire sur la gouvernance, c'est que, on a beaucoup parlé notamment à l'extérieur des crises, mais Sciences Po a tenu à attirer un nombre croissant de jeunes. Je souhaite donc m'appuyer sur le plus de responsables en poste, et travailler avec les présidentes, avec vous, pour que nous affinions le dispositif. Ce n'est pas neutre, je suis arrivé en 2013 au CNAM, j'ai porté un programme CNAM 2020, parce que nous avons beaucoup réfléchi collectivement, nous avons fait je crois avancer l'établissement, et à la fin, l'organisation même de l'organisation de gouvernance qui est à mes côtés est un peu la résultante de ce programme. Donc je crois qu'il est important de valoriser tous

les responsables, de prendre le temps de bien organiser, et surtout d'en rendre compte, car comme je le dis dans mon texte, je souhaite que le directeur présente sa responsabilité devant les instances, à l'occasion de grands moments comme ce moment organisationnel.

### **Yoann LEROUGE**

Prendre la direction de Sciences Po, c'est bien sûr donner une impulsion à un projet, un programme, mais c'est aussi devoir gérer des situations qui peuvent être urgentes ou parfois difficiles, donc on aimerait avoir votre réaction sur une situation de ce type : lors d'un entretien avec un ou une étudiante, il ou elle mentionne pour la première fois avoir été récemment victime d'une VSS d'une certaine gravité de la part d'un ou d'une de ses condisciples. Comment réagissez-vous, que lui dites-vous et quelle est votre action suite à cet entretien ?

### **Olivier FARON**

Merci de cette question qui soulève évidemment un point extrêmement sensible. Je voudrais quand même aussi peut-être dire que l'impact de cette question de fond a fait que c'est beaucoup mis en avant. Quand on regarde les chiffres, vous avez toutes et tous vu que dans une école d'ingénieurs, on arrive à une centaine de cas, donc fort heureusement, il n'y a pas dans les chiffres du rapport HERVIEU-LEGER un tel nombre. Je vais être très clair, je pense que tous les comportements inacceptables doivent être sanctionnés de la façon la plus sévère. Et je me permettrai d'aller presque un peu plus loin que le rapport. Il y a beaucoup à accompagner sur quelque chose qui est central au regard de ce qui est dit pour les victimes, par exemple la sensibilisation au dépôt de plainte. Pourquoi ? Parce que si on n'a pas le dépôt de plainte, un responsable d'établissement comme moi fait face souvent à des difficultés pour qu'on puisse aller loin quand il faut aller loin. Il faut ne rien pardonner, aller jusqu'aux sanctions qui s'imposent et puis je séparerai ces deux temporalités. L'autre temporalité et c'est tout le cœur du rapport HERVIEU-LEGER est de sensibiliser, de construire des outils, c'est ce que j'ai fait notamment avec cette chaire à l'égalité professionnelle. Donc pour moi, il y a deux temporalités qui sont essentielles, et comme vous l'avez vu, je souhaite que l'établissement puisse aller vite sur ce sujet qui à mes yeux est extrêmement sensible.

### **Dominique CARDON**

Merci pour la présentation. Alors votre projet, vous l'avez construit autour de la notion de bien commun, et je voudrais vous demander d'éclairer un thème qui n'est pas présent dans votre projet, et qui l'est souvent aujourd'hui quand on réfléchit à la projection de grandes institutions de recherche, qui est celui de la transition écologique. À la fois parce qu'elle concerne la vie de notre établissement, et son empreinte environnementale, à la fois parce qu'elle est en train de traverser beaucoup d'enseignements de notre formation, et en même temps, bien évidemment, parce qu'il ouvre des thèmes d'orientation de recherche pour la communauté académique. Ma question est une demande d'éclairage, est-ce que vous avez choisi de dire c'est à la communauté académique et à la direction de la formation d'orienter vers un certain nombre de thématiques ou bien c'est un thème que vous n'avez pas souhaité mettre en avant dans votre projet ?

### **Olivier FARON**

Merci de cette question. J'en parle, mais j'accepte l'idée que je n'en parle pas assez. Et quand je parle notamment dans mon projet écrit du bien commun, bien sûr j'aborde le rapport du GIEC, pour moi j'allais dire que le premier bien commun, c'est évidemment la planète, et je dirais que c'est quelque chose d'absolument central. Cette notion de bien commun, et merci encore une fois de me permettre de m'exprimer sur cette question-là, c'est la rencontre avec les attentes des jeunes qui rentrent à Sciences Po, des futurs jeunes diplômés, qui portent ces préoccupations, et puis la réponse qu'on peut leur faire en termes de recherche, de formations. J'allais dire que le développement durable, c'est évidemment une question centrale. Après, peut-être que si je ne l'ai pas encore assez mis en avant, c'est que je l'ai vécu là encore au CNAM, c'est une thématique qui n'est pas forcément si facile à transformer en modules de formation, c'est plus facile à transformer en modules de recherche et je crois beaucoup qu'aller plus loin sur ces formations, et ça me permet de rebondir un peu sur le partenariat que j'évoquais avec l'École polytechnique, passe par des projets assez intégrés, avec des leaders, parce que

Polytechnique est un leader pour les sciences de l'ingénieur, pour les sciences exactes, et la force, les compétences en SHS qu'apporte Sciences Po. Je crois que c'est cette articulation, cette interaction qui permettront de proposer les réponses et d'aller plus loin en recherche, en formations. Bien sûr, je plaide coupable, j'aurais dû aller plus loin, mais le bien commun pour moi évidemment, renvoie à cette question centrale.

### **Hugo JEAN**

Bonjour, merci pour ces premiers éléments. Ma question va porter sur les droits de scolarité, qui ont beaucoup augmenté ces dernières années, plus de 1000 % depuis le début du siècle, et suscitent de nombreuses inquiétudes pour les familles et les étudiants qui ont beaucoup de difficultés à les payer d'année en année. Donc, avez-vous des réflexions pour rendre ce système plus juste socialement, et, je pense, notamment aux catégories qui restent impactées malgré les réformes qui ont eu cours ces dernières années, à savoir les étudiants extracommunautaires, et les étudiants en situation de rupture familiale.

### **Olivier FARON**

Merci beaucoup. Mon texte est très clair, d'ailleurs j'évoque l'idée qu'il y a une difficulté aujourd'hui à croître trop vite, donc ma réponse est simple : je considère que Sciences Po a atteint son bon niveau en termes de nombre d'étudiants, mais aussi, je le dis très clairement, pour moi il est absolument inenvisageable d'aller plus loin dans la moindre augmentation des frais de scolarité, parce que ça serait écarter, ça serait dissuader, se couper des enfants des classes moyennes de ce pays, ou des pays étrangers. Après, il y a dans votre question une double piste : il faut très clairement réfléchir à comment dans un mécanisme de redistribution qui est à l'origine aussi de ces frais de scolarité. Certaines situations doivent être traitées : la situation par exemple à laquelle vous faites allusion des familles monoparentales n'a pas été forcément abordée suffisamment, et elle doit être traitée. La question qui à mes yeux est centrale est d'abord de stabiliser, et je prends l'engagement solennel devant vous de ne pas aller plus loin en termes de frais de scolarité, et ensuite de coconstruire, notamment avec les organisations étudiantes, le bon mécanisme de redistribution, tout en étant, parce que c'est ma responsabilité si je suis désigné, le garant de la situation financière de l'établissement.

### **François HEILBRONN**

Bonjour, Monsieur, merci pour votre exposé. J'ai deux questions pratiques : vous avez dit qu'il faut trouver d'autres moyens pour augmenter les ressources de Sciences Po. Je vais faire un petit exercice comme l'a fait M. LEROUGE de mise en situation : vous avez deux rendez-vous, le premier avec Mark ZUCKERBERG, vous devez le convaincre de créer une chaire à Sciences Po, quels sont vos arguments ? Le deuxième, vous avez rendez-vous avec le président des alumni de Sciences Po, comme vous le savez les alumni récoltent de l'argent pour les alumni et non pas pour Sciences Po, et vous voulez réorienter cela vers Sciences Po, quels sont vos arguments à nouveau ?

### **Olivier FARON**

D'abord, il est très clair que beaucoup des problématiques aujourd'hui, notamment les activités de Mark ZUCKERBERG, ont des résonances sociétales et il est très clair que la maison qui en France, j'allais dire en Europe, peut avancer avec lui, est Sciences Po. Après, il faut évidemment, s'il y a l'idée d'une chaire avec ZUCKERBERG, que l'ensemble des préoccupations déontologiques soient respectées. Et évidemment, je vivrais ça comme un moment de reconnaissance, c'est un acteur important, donc il faut avancer avec lui. On parlait tout à l'heure de transition durable, écologique, il y a aussi la transition numérique qui doit bien sûr être au cœur de nos préoccupations, donc travailler avec un acteur comme Zuckerberg est évidemment essentiel. Après, sur les alumni, j'en ai rencontré beaucoup depuis que j'ai décidé de me présenter devant vous. Je pense encore une fois qu'ils ont un lien incroyable avec l'établissement, et ils ont une envie profonde de servir leur établissement. C'est le premier regard que je jette, peut-être qu'il faudra l'affiner, je trouve que l'idée que cette communauté soit autonome, indépendante, me va très bien, et l'idée de coconstruire avec eux beaucoup de dispositifs, je pense que c'est quelque chose qui permettra de remobiliser une communauté. De quelques retours que j'ai pu avoir, je me dis qu'elle est un peu inquiète, qu'elle s'est un tout petit peu éloignée, donc vous voyez,

dans les jalons des 100 jours, je mets ce Plan Alumni : aller parler aux alumni à Paris, en Asie, aux États-Unis, et puis avec tous les alumni à l'international.

### **Jean-François HUCHET**

Merci Olivier pour la qualité de votre dossier, de cette présentation et merci pour ces échanges ; vous avez beaucoup insisté sur la professionnalisation et j'aimerais savoir comment vous souhaitez la concilier dans la formation qui est donnée à Sciences Po avec l'exposition voire même l'immersion qui est nécessaire aujourd'hui pour les étudiants en ce qui concerne l'international.

### **Olivier FARON**

Merci beaucoup de cette question, je l'ai mis sur la première slide. Pour moi, l'international à Sciences Po est une force incroyable et il faut faire entendre encore plus cette force centrale — 50 % des étudiants, une partie importante du corps enseignant et je suis convaincu que cet apprentissage de l'international, dans les campus en région — je vais en dire un mot — cet apprentissage des aires culturelles, de ces réalités, c'est une force incroyable dans les parcours. Et donc ce que je propose, notamment en mettant en place, il faut voir dans quelles conditions, par exemple un grand oral à l'issue du bachelor, c'est aussi que les jeunes puissent peut-être encore mieux capitaliser sur le passage qu'ils ont fait à l'extérieur. J'insiste sur la codiplomation de bachelors avec les grandes universités du monde, là aussi c'est quelque chose d'absolument unique. Pourquoi ne pas aller plus loin pour les masters ? ; Peut-être faire encore plus de cotutelles, parce que je pense que c'est aussi un enjeu important, et puis en fait, en définitive, votre question amène à savoir ce que c'est que ce terme de professionnalisation. Je voudrais dire que pour moi, surtout quand un jeune rentre à Sciences Po pour 5 ans, la professionnalisation, ce n'est pas simplement l'adapter au monde du travail, parce que ce serait insatisfaisant. Pour moi, la professionnalisation, c'est lui donner du contenu - on a parlé tout à l'heure du bien commun - c'est lui donner l'appréhension de la mondialisation à travers ses expériences à l'international, c'est lui donner aussi des valeurs, c'est une formation qui doit être très riche. Et je regarde ça également au prisme d'autres établissements, en concurrence par rapport à Sciences Po, je suis convaincu qu'il y a une force, une épaisseur, et l'international en fait partie, qui permet de nourrir ce parcours à travers un investissement dans une zone particulière.

### **Marie-Christine LEPETIT**

Merci beaucoup de ces éléments. Je voudrais prolonger les propos que vous venez de tenir sur la question du bachelor. Vous en avez assez peu parlé m'a-t-il semblé dans votre propos introductif alors qu'il me semblait dans votre dossier que c'était un axe assez important de structuration des aspects les plus liés à l'action de formation de notre établissement et j'aurais souhaité que vous développiez peut-être un peu davantage à l'oral vos intentions et vos idées sur ce sujet. Et puis j'avais une deuxième question dans un registre complètement différent, un peu provocatrice, pardon, mais nous sommes là pour essayer de faire le meilleur choix possible à un moment où vous l'avez dit, notre institution sort de plusieurs crises assez difficiles, je voudrais revenir sur le slide que nous avons sous les yeux : vous avez un tempérament très fort de votre expérience et des projets que vous avez construits, et dans les 100 jours vous nous proposez des états généraux, de refaire une charte de déontologie et de refaire l'exercice — je le dis exprès de manière provocatrice — de lutte contre les VSS. Et je voudrais que vous nous expliquiez un peu davantage pourquoi vous nous faites cette proposition, et comment vous entendez concilier cette manière de procéder avec l'idée d'apaisement — n'y a-t-il pas au contraire le risque de « remettre une pièce dans la machine » ? J'aimerais bien comprendre comment vous-même vous appréhendez ce temps de dialogue dont on voit bien qu'il est nécessaire, mais aussi la maîtrise aussi du renouvellement, du happening permanent qui nous entrave et nous bride dans notre envie de repartir de l'avant.

### **Olivier FARON**

Merci beaucoup. Sur le bachelor, je pense avoir déjà donné un peu d'éléments sur la question du contenu, répondu sur la question du grand oral, mais votre question me permet d'avancer peut-être si vous le permettez sur le rôle des campus dans les territoires, qui me semble une réalité extrêmement importante. La perception que j'ai de ces campus est qu'ils sont un peu au milieu du gué et qu'il y a une grosse marge de progression à mes yeux, avec les collectivités territoriales qui sont derrière et en soutien des

campus, je pense aux villes et aux régions, et puis aussi avec les universités, parce que je suis convaincu que le campus à Nancy est à côté de l'une des plus grandes universités de ce pays, même chose à Reims. Il y a beaucoup de travail à faire, et je considère que c'est un très beau levier de développement pour les bachelors. Pourquoi j'insiste sur ce point-là ? Parce que je pense que la dimension territoriale, je ne suis pas le seul à le dire, va devenir un levier central, il doit l'être dans la formation des jeunes, il l'est pour notre action, il y a une dimension dont j'ai pu mesurer toute l'importance et la pertinence au sein d'une ville.

Concernant la question sur cette feuille de route, vous êtes peut-être en train de me dire qu'elle est trop ambitieuse ; en définitive, vous me permettrez et c'est pour ça que j'ai cité mon expérience au CNAM, d'évoquer cette rencontre directe avec les personnels, pour moi c'est absolument central, ça crée un lien — quand j'ai organisé ces rencontres au CNAM, des personnels qui ont 40 ans d'ancienneté n'avaient jamais vu d'administrateur général, donc c'est quelque chose d'essentiel, et je les ai tenues dans les délais mentionnés ; et cela comprend aussi la rencontre avec les étudiantes et les étudiants, leurs organisations représentatives, les nombreuses associations. Deuxième chose, sur les états généraux, encore une fois, permettez-moi d'y revenir, j'ai trouvé la démarche extrêmement pionnière et extrêmement intéressante du dépôt des contributions pour la candidature à ce poste de direction, et je pense que j'allais dire qu'une partie du travail est déjà là puisqu'un certain nombre de grandes associations, de grandes organisations représentatives, de départements, d'écoles, de laboratoires, de forces vives de Sciences Po ont écrit leurs aspirations. C'est donc dans cet esprit-là qu'il me semble nécessaire de poser deux choses : quelle est la raison d'être de Sciences Po, au sens le plus fort du terme ? Cette raison d'être, encore une fois quand j'ai échangé avec le président de Polytechnique, il est capable de la donner, donc je pense qu'il faut la construire en interne. Et puis la deuxième chose, ce sont les préconisations, c'est-à-dire que s'engager sur un mandat de 5 ans, c'est aussi savoir ce que veulent les étudiantes et les étudiants, les enseignantes-chercheuses et les enseignants-chercheurs, les personnels administratifs, le poser de façon collective ; évidemment tout ne sera pas réalisable, mais ce sera posé. Et puis vous abordez la question, en lisant le rapport sur la déontologie, on n'est en effet pas très loin d'une charte commune de déontologie, qui s'appuie sur ce qui est fait ; le rapport montre bien qu'il y a plusieurs chartes, mais qu'elles ne sont pas unifiées, donc l'idée est de construire un outil qui sera précieux, et encore une fois, je considère et c'est la question qui m'a été posée et ma réponse en cela, que sur les VSS, il faut frapper fort, avec des dispositifs qui soient assez exemplaires, et puis après j'allais dire que la partie plus d'acculturation prendra un peu plus de temps et d'échange avec les communautés. Le Plan Alumni, il me semble qu'il faut le lancer pour remobiliser les alumni, et puis 150 ans de Sciences Po, ça se fête.

### **Sébastien URIOSTE-GUGLIELMONE**

Bonjour, M. FARON, merci de votre présence, merci d'avoir répondu à la lettre qui a été adressée à tous les candidats de la part des enseignants vacataires. Je souhaiterais que vous précisiez votre idée, votre proposition de revalorisation salariale, de pérennisation de reconnaissance institutionnelle des vacataires, ainsi que ce que vous posez en termes de formation continue adressée à tous ceux qui enseignent à Sciences Po.

### **Olivier FARON**

Merci de me donner l'occasion de répondre. Un courrier a été adressé aux candidats et j'ai souhaité apporter une réponse à ce qui m'a été demandé. Cette réponse part d'ailleurs de la nécessité d'une meilleure reconnaissance de trois dimensions : le portage de connaissances, extrêmement fondamental ; l'apport de compétences ; et la place dans la dynamique collective, et encore une fois c'est aussi un modèle que je connais assez bien, parce qu'il est très important pour nous aussi au Conservatoire. Sur l'engagement que je prends et que je reprends évidemment, comme le courrier m'y engageait, je veux ouvrir une négociation pour savoir ce qu'il faut faire pour qu'il y ait une revalorisation de l'ensemble des enseignants vacataires, parce que le courrier montrait bien qu'il y avait beaucoup d'inquiétudes. Je sépare trois dimensions : il y a une dimension concernant une rémunération suffisante, et je cite en particulier les enseignants vacataires du champ des langues, d'un certain nombre de champs de connaissances très académiques : effectivement, la situation doit être améliorée au risque de les perdre, c'est une problématique assez connue, qu'il y ait une vraie démobilisation qui serait évidemment très

néfaste. Deuxième chose : poser la question dans le cœur de ces négociations de savoir comment, quand les enseignants vacataires sont dans cet établissement depuis un certain temps, il peut y avoir une reconnaissance institutionnelle, ouvrir cette question-là. Puis la troisième chose, on voit bien que les 4500 enseignants vacataires n'ont pas les mêmes demandes, les mêmes questionnements, il y a aussi probablement quelque chose qu'on rencontre assez classiquement, l'idée de partage d'expériences, de comment sans que ce soit trop chronophage. Il faut que les enseignants vacataires puissent partager leurs expériences, peut-être aussi, c'est une proposition que je fais ce jour, investir dans des réflexions sur la pédagogie. On s'est retrouvé brusquement tous en tant qu'enseignants-chercheurs, ici vous faites du Zoom, chez nous on fait du Teams, mais c'est à peu près la même chose, ce n'est pas naturel, donc voilà, essayer que ces expériences circulent. Et je pense que ce troisième volet est au moins aussi important. Voilà j'ai tenu, et merci de le citer, à vous répondre officiellement en tant que candidat.

### **Jeanne LAZARUS**

Je voudrais poser la question que le Conseil de la vie étudiante et de la formation m'a transmise. Si vous deveniez directeur de Sciences Po, quelles seraient votre première mesure concrète et la feuille de route de vos 100 premiers jours de fonction, notamment pour améliorer la vie étudiante et pédagogique.

### **Olivier FARON**

Sur cette question, j'ai vraiment beaucoup appris au cours des échanges que j'ai pu avoir. Je pense que mon projet a un point de faiblesse qui est tout ce qui a trait au bien-être étudiant, peut-être je l'ai sous-estimé, pourtant je suis aussi vice-président de la commission formation et insertion professionnelle de la conférence des présidents d'université donc ce sont des problèmes qui évidemment dans les universités ont été particulièrement dramatiques ; le bien-être étudiant, pendant la crise et plus généralement, c'est quelque chose sur lequel je souhaite échanger avec les organisations étudiantes, comme, et je l'ai déjà dit dans une réponse précédente. Je souhaite échanger sur l'aménagement des frais de scolarité en fonction des situations personnelles compliquées : je citais tout à l'heure les familles monoparentales, il y a cette dimension-là à prendre en compte. Et puis je n'oublierai pas, parce que c'est important, je ne sais pas si la question du CVEF va jusqu'à eux, j'espère, j'ai échangé avec les doctorantes et les doctorants. Il me semble notamment qu'il y a des questions autour de la bonne réalisation de la fin de thèse qui est clairement d'ailleurs un sujet classique en SHS, mais sur lequel nous devons nous pencher.

### **Nathan RIVET**

Bonjour, je suis représentant des doctorants, c'est bien pour la transition. C'est vrai qu'on est relativement peu présents dans votre projet écrit, et on a une question sur quelques modalités de la place des doctorants dans votre projet pour Sciences Po puisqu'on est une population assez transversale, on enseigne, on participe à la vie des laboratoires, on est salariés, parfois on est au chômage, parfois on est en contrats courts, on est très précaires, du coup notre question est relative à vos solutions envisagées, vos projets pour résoudre la précarité relative des doctorants à partir de la 4<sup>e</sup> année de thèse, on a aussi une question plus générale sur votre vision du doctorat et des doctorants dans la gouvernance et dans les enseignements à Sciences Po lors de votre mandat. Merci.

### **Olivier FARON**

Merci beaucoup, alors je commence à m'inquiéter sur mon projet écrit parce qu'on demande plein de choses et le projet écrit, c'était seulement dix pages. Vous comprendrez, de par mon parcours et mon investissement dans la recherche en SHS, combien à titre personnel je suis un fervent défenseur du doctorat et combien j'ai toujours, dans toutes les fonctions qui sont les miennes beaucoup défendu le doctorat, dont je considère qu'il est dommage que si je me permets avec beaucoup de guillemets, les élites ou les décideurs français ne fassent souvent pas assez ce passage par la recherche qui est pour moi absolument essentiel. Après, la réflexion que j'ai pu avoir, qui encore une fois s'est affinée à travers les rencontres, le constat que je fais, je le résume d'une phrase, concernant les questionnements que vous avez portés sur la 4<sup>e</sup> année — en SHS, je ne sais pas si je connais des personnes qui ont soutenu un doctorat en 3 ans et j'ai mis personnellement beaucoup plus de temps. Donc évidemment, il faut réfléchir à cette question, qui est au cœur de mes préoccupations, cette 4<sup>e</sup> année ; il y a des choses qui, à mes

yeux, peuvent aller assez vite, qui sont évidemment l'exonération des droits d'inscription, que je peux proposer, même si les conseils sont souverains. Et puis réfléchir plus en profondeur : une maison comme Sciences Po se reconnaît aussi dans la qualité de sa recherche, et la recherche est portée, faite par les doctorants et les jeunes chercheurs. Ce sont des préoccupations qu'il faudra traiter très rapidement.

### **Romarc LAZERGES**

Je voulais revenir sur le sujet des ressources, qui a déjà été abordé par d'autres biais par François HEILBRONN et quelques autres. Vous avez été très précis, vous avez cité ce chiffre de 30 millions, je voulais savoir si c'était une augmentation annuelle et quels étaient les leviers plus spécifiques qui permettaient d'arriver à cette somme, sachant que je vous ai bien entendu sur les droits d'inscriptions, à priori vous ne comptez pas sur ce levier-là pour parvenir à ces 30 millions, donc j'en conclus que c'est plutôt la formation continue, les alumni et les entreprises. Je voulais savoir comment ça se passait et peut-être vous pouvez aussi nous donner des indications sur votre expérience au CNAM, sur la capacité que vous aviez eue au CNAM et dans quelles proportions, de jouer sur ces leviers-là.

### **Olivier FARON**

Merci beaucoup. Les 30 millions d'euros sont pour le mandat, mais si on peut faire plus, on fera bien sûr plus. Si vous permettez, pourquoi il y a de vraies marges de progression ? Parce que — je dirai juste un mot sur chacun des leviers, mais ça me semble très important. — Sur les programmes de recherche, ANR ou ERC, les retours sur investissement pour l'établissement vont considérablement augmenter, c'est un levier extrêmement favorable ; et parmi les enseignants-chercheurs, encore une fois ce sera le choix des collègues de savoir qui pourrait être recruté et je conçois mon rôle comme n'intervenant pas dans la sphère académique stricto sensu. Certains collègues pourront avec les collègues qui travaillent ici aussi porter ces projets-là et ce sera très important de les accompagner vers ces projets qui sont structurants. Honnêtement, l'apprentissage, si mes chiffres sont exacts, on est à quelques centaines, 200, c'est un formidable levier, d'abord pour les étudiantes et les étudiants, j'ai la chance d'avoir une étudiante de Sciences Po qui a travaillé auprès de moi, et c'est à mes yeux une chance importante. Je voudrais insister sur le troisième levier, et vous me posez la question, vu du CNAM, qu'est-ce que je peux dire par rapport à Sciences Po : je trouve que Sciences Po a des ressources incroyables en termes de formation professionnelle, mais le constat que je fais, c'est que peut-être que Sciences Po privilégie encore trop une logique qui est exclusivement les Executive Programs, sur lesquels il y a une concurrence forte, parce qu'ESSEC, HEC, d'autres institutions sont aussi sur le même créneau. Je suis convaincu que cette piste des microcertifications, qui sont en gros des formations très courtes, diplômantes, apportant des compétences sur un sujet précis, sera une formidable occasion de développement, et comme je l'ai dit, je suis aussi convaincu que le Plan Alumni apportera aussi de nouvelles ressources. Vu du CNAM, nous sommes un établissement public, loin de Sciences Po, mais quand même avec 40 % de ressources propres, et comme vous posez la question, hier j'avais les résultats sur les chiffres, alors que les grands groupes de formation privés connaissent d'énormes difficultés, nous avons progressé dans l'établissement public parisien de 5 % et dans tous les principaux centres du CNAM de 10 % ; dans une année marquée aussi par la pandémie, ça veut dire aussi que notre modèle de développement est le bon, et c'est pour ça que nous allons plus loin, en nous implantant dans les villes moyennes, et honnêtement dans les villes moyennes, il y a un besoin de formation professionnelle qui est une pleine reconnaissance de nos savoir-faire.

### **Marie GAILLE**

Bonjour, j'aurai deux questions à vous poser : dans votre projet, vous avez évoqué l'interdisciplinarité, ou en tout cas la nécessité de s'ouvrir vers des disciplines autres que le cœur SHS de Sciences Po, j'aimerais bien que vous reveniez sur ce point, peut-être pour nous en dire un peu plus, et puis, et ça ne sera pas une expérience de pensée, j'aimerais connaître vos propositions sur les libertés académiques, puisqu'il y a un certain nombre de situations, qu'il y en aura malheureusement sans doute d'autres sur lesquelles Sciences Po, CNRS et les autres organismes de recherche et universités ont à travailler.

### **Olivier FARON**

Merci beaucoup. Alors, encore une fois je considère qu'une directrice ou un directeur ne doit pas imposer sa vision aux collègues, mais doit dialoguer avec eux. Sur l'interdisciplinarité, évidemment il y a le noyau dur des 5 disciplines fortes, je propose d'ores et déjà dans le texte qu'il y ait une attention particulière à l'anthropologie. Je n'ai pas mis d'autres disciplines, je pense par exemple à la géographie, parce qu'il y en a autour des questions urbaines, bien sûr ça me semble important, la philosophie aussi, et que ça soit coconstruit avec les collègues. A contrario, comme je l'ai dit tout à l'heure, je ne suis pas convaincu qu'il faille, par rapport aux moyens à disposition, élargir le recrutement vers par exemple les sciences exactes et les sciences de l'ingénieur, pour lesquelles cette interdisciplinarité doit être construite à mes yeux dans le cadre de partenariats forts avec des institutions prestigieuses.

Cette question de la liberté académique, elle est évidemment centrale, comme je l'ai écrit dans mon texte, je suis fier et j'ai choisi d'être enseignant-chercheur. Pour moi la liberté académique ne se discute pas, elle est totale et entière et elle doit être défendue. Si vous me permettez un exemple de ma vision de cette liberté, j'ai eu la chance avec le président de l'université de Strasbourg Alain BERETZ de remettre un doctorat honoris causa à une chercheuse turque, Pinar SELEK, qui était condamnée à la prison à perpétuité dans son pays. La liberté académique est absolument centrale, c'est ce qui fonde notre métier, notre mission d'enseignant-chercheur, et évidemment elle sera, si je suis nommé directeur, défendue corps et âme si vous me permettez l'expression.

### **Yoann LEROUGE**

On avait une deuxième question, plutôt sur votre projet : quelle place donnez-vous à la transition écologique dans les enseignements, notamment peut-être vers les enseignements obligatoires, plutôt masters, plutôt collège universitaire, si cela fait partie de votre projet ? Est-ce que vous pouvez détailler ce point-là s'il vous plait ?

### **Olivier FARON**

Je réponds dans le même sens que la réponse que j'ai faite aux collègues enseignants. Evidemment la transition écologique, le développement durable doivent être centraux. Après, je ne suis pas convaincu que la meilleure solution soit de dire que c'est forcément obligatoire ; il faut que ça percole. Et quand je parle du bien commun, je considère que l'ensemble de l'offre de formation doit s'inscrire dans cette logique du bien commun, donc c'est quelque chose qui doit être profondément repris, en profondeur, et puis il faut je crois trouver un bon équilibre parce que j'ai entendu des voix comme quoi il y aurait déjà des temps de formation assez lourds pour les étudiantes et les étudiants. En tout état de cause, et c'est un peu la réponse que j'avais faite tout à l'heure, si vous posez le bien commun comme boussole comme je le fais, il est clair que les étudiantes et les étudiants doivent se former au développement durable. Après, encore une fois, il faut trouver la meilleure des manières : notre collègue parlait des grandes disciplines, le développement durable, c'est aussi une discipline à coconstruire comme un projet intellectuel, culturel, politique au sens le plus noble du terme.

### **Audrey COURIOL**

Bonjour, M. FARON, vous souhaitez ouvrir une campagne de recrutement pour la faculté permanente à partir de 2022, je voulais savoir comment vous alliez procéder en sachant qu'il manque à ce jour un certain nombre de postes dans les équipes administratives. Merci.

### **Olivier FARON**

Merci de cette question. Vous l'avez vu et je l'ai dit clairement dans la politique RH que j'ai pu défendre au CNAM, je pars d'un constat : la faculté permanente doit se développer en particulier pour se consolider et pour que la faculté permanente par exemple soit présente dans les territoires, ce qui me semble aussi un objectif important. Après, j'ai beaucoup appris pendant mes entretiens, mais c'était une question qui m'était posée, qu'il y a probablement eu une extension des projets sans qu'il y ait suffisamment de personnels administratifs en face, avec le risque évidemment d'une difficulté. Donc ce que je propose, c'est que désormais tous les projets et tous les axes que j'évoque soient coconstruits avec l'ensemble des acteurs et notamment l'ensemble des personnels administratifs pour qu'il y ait les bonnes ressources en face. Il est clair, et je vais donner un exemple précis, que si on acte un renforcement

de l'apprentissage — si c'est partagé bien sûr par l'ensemble des forces vives — il faudra qu'il y ait des personnels administratifs pour avancer sur l'apprentissage. Je prends cet exemple-là parce qu'il est important dans le programme que je présente. Après, effectivement, je suis très opposé à lancer des projets sans qu'il y ait les ressources administratives permettant de réussir ces projets, parce que sinon, encore une fois, on sait très bien que c'est une surcharge pour les personnels. Je parlais tout à l'heure de risques psychosociaux, c'est l'un des facteurs qui les favorise.

**Jeanne LAZARUS**

Merci. Nous arrivons donc au terme de notre entretien et vous avez la parole pour conclure.

**Olivier FARON**

Pour conclure, d'abord merci beaucoup Mme la Présidente, merci Mesdames et Messieurs les membres du conseil, je suis très heureux de cet entretien, je suis très heureux aussi d'avoir pu présenter mon projet, d'être là aujourd'hui. Comme vous l'avez compris, j'ai beaucoup d'envie, d'énergie. Je pense que Sciences Po est une institution absolument majeure aussi bien au niveau français qu'au niveau international. Et si vous me permettez de conclure sur un élément plus personnel. J'espère que vous retiendrez que ce qu'il y a d'homérique en moi, c'est plutôt mon goût des épopées, des grandes ambitions collectives et c'est ce que je voulais vous dire en conclusion.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup.

**Olivier FARON**

Merci beaucoup. Très bonne journée.

*M. FARON quitte la séance. La séance est suspendue de 11h04 à 11h15. M. VICHERAT rejoint la séance.*

**Jeanne LAZARUS**

Bonjour M. VICHERAT. Bienvenue pour votre audition devant le Conseil de l'Institut. Nous avons donc une heure ensemble, d'abord dix minutes où vous faites entrer votre exposé, puis 50 minutes de questions, et je vous redonnerai la parole à la fin pour une conclusion. Vous avez la parole.

**Mathias VICHERAT**

Merci beaucoup, Mme la Présidente, Mmes les Présidentes, Mesdames et Messieurs les membres du jury, je me présente devant vous animé d'un lien jamais rompu avec Sciences Po. J'y ai enseigné, pas assez à mon goût, je suis intervenu dans plusieurs cours et conférences, j'ai assisté et aidé des filleuls pour entrer à Sciences Po, j'ai accueilli beaucoup d'alternants, notamment chez Danone, et quand j'étais à la ville de Paris, j'ai suivi des projets structurants pour Sciences Po. En fait je crois d'une certaine manière que la diversité de mon parcours est un peu à l'image des débouchés de Sciences Po, qui forme à la fois des acteurs du privé, dans l'associatif et dans le public ; j'ai été en position au cours de ma carrière de gestionnaire de budgets et d'effectifs importants ; j'ai géré des crises multiples ; j'ai engagé des réformes organisationnelles avec la force du dialogue social chevillée au corps et réalisé des levées de fonds. C'est fort de ce bagage que je me présente devant vous aujourd'hui, après avoir démissionné de Danone pour me consacrer à cette candidature. Et j'aimerais vous exposer brièvement, à travers deux vocables le projet actualisé par rapport à celui que j'avais envoyé fin août : apaisement d'un côté, dépassement de l'autre.

En ce qui concerne l'apaisement, cette stratégie je voudrais l'initier dès les premières semaines : je ne reviendrai pas sur les crises récentes pour me consacrer à un premier diagnostic qui est le fait que Sciences Po a traversé une crise de croissance, de développement. Avec plus de 14 000 étudiants, avec la réforme de l'admission, avec l'acte II du collège universitaire, avec le déménagement, Sciences Po a été en mouvement permanent ; il ne s'agit évidemment pas d'interrompre ce mouvement, il s'agit plutôt de saisir les foyers de friction et d'identifier les leviers permettant d'apaiser les différentes communautés de Sciences Po pour une université plus apaisée. En ce qui concerne les différentes communautés,

d'abord les étudiants, j'ai écouté beaucoup d'étudiants, de représentants d'étudiants et je pense qu'il y a d'abord un besoin de suivi plus individualisé, notamment en matière pédagogique, en matière d'orientation professionnelle, et en matière de bien-être et de santé étudiante. Je pense aussi que la question du nombre d'heures de cours devrait être interrogée : faut-il conserver pour tous les cours le format de 2 heures ? La question de la possibilité aussi d'avoir une alternance pour tous les masters dans toutes les écoles devrait être posée. Enfin, je pense que les étudiants devraient être davantage associés aux orientations stratégiques fondamentales de Sciences Po et à des sujets structurants qui sont aussi bien évidemment la transition écologique — ça a été fait avec Make It Work —, mais aussi la transition numérique et les outils numériques. Deuxième communauté, les personnels administratifs et salariés : ils ont été, vous avez été, très fortement mobilisés ces derniers mois, ces dernières années ; je pense évidemment à la crise du covid, je pense à tous les sujets de réforme que j'ai cités. Je pense qu'il faudrait dès les premières semaines faire une grande consultation des salariés, il n'y en a pas eu depuis 2011 et Technologia, sur les conditions de travail, les évolutions professionnelles et les méthodes de travail. Je crois que cette consultation devrait être réalisée tous les ans avec une réunion et un plan d'action à chaque fois. Deuxième élément : je pense qu'il faudrait avant chaque grande réforme faire une forme d'étude d'impact social pour savoir ce que cela impacte en matière de besoins humains. Troisième communauté : les enseignants vacataires ; j'ai eu l'occasion de répondre comme les deux autres candidats à un courrier qui m'était adressé. Je dirai juste que les enseignants vacataires devraient être plus associées aux orientations stratégiques de Sciences Po, il faudrait leur permettre de faire réellement communauté, peut-être faut-il ressusciter l'association des maîtres de conférences, qui existait jadis, revoir et rendre plus équitables les taux horaires, et je voudrais juste dire que pour les 350 professeurs de langue, je pense qu'il y a une ambition pédagogique à poser, sans doute en titularisant certains d'entre eux et en ayant un vrai programme pédagogique pour les langues. Si Sciences Po est une université internationale de recherche, le terme international recouvre aussi l'ambition en matière de langues. Quatrième et cinquième communautés, je pense qu'il faut une plus grande collégialité décisionnaire entre la faculté permanente et la direction. La création de structures de concertation et de codécision est clé, c'est la raison pour laquelle je propose la création d'un poste de directeur ou de directrice de la recherche et de la formation ; je l'avais appelé Provost dans le cadre du projet, je pense que c'est plus juste de l'appeler comme cela. Évidemment, la direction scientifique et la direction de la formation ont fait un travail extraordinaire, formidable ; le but n'est absolument pas de le remettre en cause, mais de conjuguer davantage ces deux domaines, et en ce qui concerne le mode de recrutement, je pourrai y revenir à l'occasion des questions, je pense que la méthode du Search Committee est la bonne méthode. Enfin, le Sénat académique, je pense qu'il faut absolument le formaliser, l'inscrire dans le règlement intérieur, plus tard dans les statuts, afin qu'il y ait réellement le Sénat académique comme élément de la gouvernance de Sciences Po.

Sur les sujets d'apaisement, il y en a 3, très rapidement : d'abord sur les VSS et les discriminations, beaucoup a été fait, y compris dès cette rentrée et c'est très bien. Je pense qu'il y a 4 choses à faire rapidement : d'abord, davantage formaliser, rendre plus cohérentes les procédures ; ensuite ajouter les discriminations : le racisme, l'antisémitisme doivent avoir aussi leur dispositif dédié ; troisièmement, je pense qu'un pôle devrait être rattaché directement auprès du directeur ou de la directrice sur ces sujets ; enfin, en matière d'égalité hommes-femmes, nous savons que 60 % des admis à Sciences Po sont des admises, nous n'avons pas ce miroir en ce qui concerne la faculté permanente et les vacataires : il faudrait féminiser le recrutement des enseignants. Deuxième sujet d'apaisement : Paris et les campus ; je pense qu'il y a un sujet qui est posé notamment par les étudiants en matière d'équité pédagogique, puisqu'il n'y a pas de membres de la faculté permanente à demeure dans les campus ; c'est un sujet sur lequel il faudrait pouvoir réfléchir. Enfin, les libertés académiques : Sciences Po est évidemment une école de l'éthique du débat ; libertés académiques s'entend en termes de pluralisme à la fois théorique et méthodologique. Une semaine des libertés académiques était prévue en janvier, il faut absolument pouvoir l'organiser.

Apaisement d'un côté, dépassement de l'autre. Le dépassement évidemment ne veut pas dire un grand changement de tout, tant les acquis de Sciences Po sont formidables : l'internationalisation, la fondamentalisation de la recherche, l'égalité des chances. Je pense que si Sciences Po veut demeurer à l'avant-garde, une référence, il faut impérativement que Sciences Po puisse aller plus loin dans 5 domaines : le premier, l'international. Il faut prendre en compte le sujet des classements internationaux.

Ce n'est pas un totem, ce n'est pas un tabou, mais il faut en tout cas mettre le poids du corps sur les classements sur lesquels nous pouvons être plus performants, je pense notamment à *Times Higher Education*. Sur l'international toujours, je pense qu'il serait utile et souhaitable d'ouvrir deux campus en Asie et en Afrique en faisant la cartographie des aides fournies par les villes dans le monde pour l'installation des facultés étrangères. Enfin, et c'est un élément très important pour moi, je pense que Sciences Po peut devenir la première université européenne certifiée B-Corp dans les 18 mois ; j'ai regardé le sujet, je l'ai traité quand j'étais chez Danone, qui est devenue la première multinationale à être certifiée B-Corp, et je pense que ce serait un élément d'attractivité très fort pour les étudiants étrangers et ça permettrait aussi d'objectiver l'impact social et environnemental de Sciences Po. Deuxième élément du dépassement : la recherche et l'enseignement ; je propose plus 30 % d'enseignants à la faculté permanente et de doubler le nombre de contrats doctoraux. Troisièmement, sur la contemporanéité des enseignements, je pense que sur la transition écologique, il faut aller plus fort, plus loin, plus vite, en ayant un tronc commun dès la première année, une certification avancée sur le modèle de Présage, et une irrigation plus forte dans les écoles. Sur l'égalité des chances, il y a évidemment l'entrée en scolarité, il y a aussi le parcours de scolarité, je crois que notamment sur le handicap, il faudrait aller plus loin, il faudrait aussi aller plus loin sur les CEP puisqu'on constate par exemple que les étudiants issus des CEP sont deux fois moins nombreux à passer les concours administratifs que le reste des étudiants. Enfin, sur les outils, le dépassement consiste à avoir une banque de cours en ligne, comme beaucoup de facultés étrangères l'ont, c'est indispensable et ça peut être fait assez rapidement. Apaisement, dépassement, quels sont les moyens de cette ambition ? Je pense que la robustesse du modèle économique de Sciences Po est un enjeu clé : ce sera vrai pour le rapport du Hcéres de 2023, mais c'est vrai aussi et je propose d'augmenter de 20 % les ressources autonomes de Sciences Po, notamment à travers 5 axes : la dotation de l'État n'a pas bougé depuis 2012, sauf qu'en 2020, il a été possible d'avoir 700 000 euros de plus, c'est un élément dans le cadre d'une contractualisation pluriannuelle avec des objectifs qu'il faut remettre sur la table. Deuxièmement, le mécénat : aujourd'hui, les anciens élèves de Sciences Po ne sont pas assez mobilisés ; l'association des alumni, c'est 8000 membres, alors qu'il y a 90 000 anciens élèves. Donc je propose que l'association des anciens élèves de Sciences Po soit fusionnée avec la direction pour avoir un levier plus fort. En ce qui concerne le mécénat d'entreprise, l'Artillerie Saint-Thomas a montré que quand on avait un objet concret et tangible, on pouvait faire des levées de fonds importantes, et je pense que par ailleurs, il faut aller plus loin sur le mécénat pour la recherche, la dotation McCourt a prouvé que c'était possible. Troisième élément, la possibilité d'avoir une dotation plus grande pour les appels à projets : la MAPS qui n'a que 3 ETP, fait un travail extraordinaire ; on sait pour les ERC que c'est une ingénierie très compliquée et il faut recruter pour pouvoir gagner plus d'appels à projets pour la recherche. Quatrièmement, la formation continue : Sciences Po ne fait que 10 millions de chiffre d'affaires contre plus de 50 à HEC ; il faut un gouvernail académique avec une doyenne ou un doyen en charge de la formation continue, et il faut associer davantage la faculté permanente et les vacataires pour avoir des programmes clés. Enfin, saisir les opportunités de partenariats structurants : avec la disparition de l'ENA, vous le savez, l'INSP est en train de négocier avec PSL pour des offres de formation initiales et continues, Sciences Po ne s'est pas prononcé sur le sujet, il faut absolument que Sciences Po y soit, c'est un enjeu financier et de rayonnement.

Pour conclure, je dirai deux choses : d'abord à travers ce que je vous ai dit, je pense que le directeur de Sciences Po doit être en fait en interne un ensemblier entre les différentes communautés, et en externe, une sorte d'ambassadeur, de passeur de l'université en défendant Sciences Po et en le promouvant. À un horizon de 5 ou de 10 ans, car si j'avais la chance d'être élu, je me projeterais au-delà d'un mandat, je pense que Sciences Po doit conforter son ADN, son rôle de référence française et internationale d'excellence sur le plan de la recherche, de l'innovation pédagogique et de l'exigence méritocratique ; mais au-delà elle doit aussi être plus encore une véritable université internationale de recherche, une marque plus engagée autour de 4 maîtres-mots : l'ouverture, la cohésion, la contemporanéité, et l'exemplarité. Merci.

### **Alain CHATRIOT**

Vous avez attiré la question par votre formulation tout à l'heure, je commence donc par cette question, je pourrais à la limite garder le terme de Provost, mais j'ai bien entendu ce que vous nous avez dit, on

aimerait malgré tout en savoir plus non seulement sur la procédure de recrutement que vous envisagez, mais plus largement sur la place de cette fonction dans la direction et la gouvernance de l'ensemble de l'institution, et dans le parcours des différentes communautés. Ce serait malgré tout une modification de l'existant importante et donc c'est vrai qu'on a quand même envie d'en savoir un peu plus.

### **Mathias VICHERAT**

Merci. Effectivement, juste un point de sémantique : le Provost aux États-Unis s'occupe notamment de budgets et de vie étudiante, l'idée que j'ai est vraiment d'une direction de la recherche et de la formation sur ces deux aspects-là et pas les autres aspects qu'un Provost peut prendre à l'étranger. Sur la question du mode de désignation, je pense que le Search Committee qui notamment est utilisé pour les doyens et les doyennes est un bon mode de recherche parce que c'est un mode collégial ; je souhaiterais évidemment si j'étais élu y participer, parce que c'est un élément de choix évidemment très important. Et je pense que parmi les éléments du profil, il faudrait évidemment avoir un niveau professeur des universités, professeur FNSP, ou directeur de recherche qui ait enseigné, parce que pour avoir les deux dimensions c'est important, avec une dimension internationale. Je crois que ce n'est pas un élément pour moi en tout cas qui consisterait à externaliser ou déléguer l'entièreté de ce sujet par une forme de désintérêt ou autre ; au contraire, c'est parce que je considère que la place des académiques doit être renforcée que je souhaiterais créer cette fonction. Par ailleurs, vous le savez, vous avez eu la présentation d'un prérapport de Bruno PALIER sur le lien entre enseignement et recherche, ce directeur, cette directrice permettrait d'avoir plus de conjugaison, plus de cohérence entre l'enseignement et la recherche. J'ajoute un dernier point par rapport au Conseil de l'Institut : j'ai lu la plupart des PV depuis 2015 du Conseil de l'Institut et je me suis rendu compte que le sujet de la recherche, alors que dans les statuts le Conseil de l'Institut peut traiter des sujets de recherche, n'était pas forcément beaucoup traité ; et je pense que ça serait bien qu'il soit davantage traité au sein du Conseil de l'Institut, et du coup, par rapport à la question que vous me posez, évidemment le directeur ou la directrice doit siéger au Conseil de l'Institut et ça serait bien aussi que le ou la Provost puisse siéger. Dernier point sur l'international : évidemment, je ne suis pas académique, la création de ce poste à mon avis compléterait utilement mon profil, et notamment dans les discussions avec les Deans ou les présidents d'université à l'étranger, je pense que la présence d'un directeur ou d'une directrice académique qui mêlerait l'enseignement et la recherche serait un plus dans les discussions et les partenariats internationaux.

### **Raykhan LIANOVA**

Je voudrais poser une question par rapport aux droits de scolarité à Sciences Po qui ont beaucoup augmenté ces dernières années et qui représentent un poids important pour de nombreuses familles et sont source d'inquiétude pour beaucoup d'étudiants qui ont des difficultés à s'acquitter de cette somme. Comment comptez-vous faire évoluer le système durant votre mandat, et comment réfléchir à un système plus juste socialement dans les années à venir, surtout pour les catégories les plus impactées : je pense ici aux étudiants extracommunautaires, mais aussi aux étudiants en rupture familiale ?

### **Mathias VICHERAT**

Merci. D'abord, je pense qu'il faut poser le fait que Sciences Po est dans une logique d'équité et sociale qui est sans doute l'une des plus avancées voire la plus avancée des écoles françaises. De mon temps, quand je suis sorti de Sciences Po, il y avait 6 % de boursiers ; aujourd'hui, nous avons 28 % de boursiers ; j'ajoute évidemment les conventions CEP. Sur les droits de scolarité, je pense que le niveau est à un plafond : 18 000 euros pour un master, je pense qu'on ne peut décemment pas aller au-delà. Donc je ne suis pas pour une augmentation des droits de scolarité ; il faut trouver des ressources ailleurs. J'ai parlé de la dotation de l'État, et des ressources privées. Sur le lissage, puisque c'est un sujet important sur les droits de scolarité, je sais qu'il y a eu une réforme qui a été faite, et qui a permis davantage de lisser pour éviter les effets de seuil, qui peuvent être dommageables sur le plan social. Je suis tout à fait prêt si je suis élu à regarder à nouveau, avec une dimension empirique, c'est-à-dire pour voir comment ça s'est passé, pour voir s'il y a des choses à corriger. Vous soulignez un point très important qui est le sujet des étudiants extracommunautaires. Nous avons quasiment 50 % d'étudiants étrangers, et c'est vrai qu'il n'y a pas le même dispositif d'égalité des chances pour les étudiants étrangers que pour les étudiants français ; en revanche, sans remettre en cause évidemment un équilibre

économique d'ensemble, parce qu'il faut être aussi pragmatique sur l'équilibre économique que représentent les droits de scolarité des étudiants étrangers, je pense que rechercher un développement des bourses pour les étudiants étrangers comme ça existe pour MasterCard avec des étudiants africains serait une solution qui serait souhaitable, donc avec la recherche de mécénat et la possibilité d'avoir des bourses pour avoir davantage de mixité sociale au sein de la communauté des étudiants étrangers.

### **Yoann LEROUGE**

Prendre la direction de Sciences Po, c'est aussi devoir gérer des situations qui peuvent être compliquées et parfois urgentes ; nous aimerions avoir votre réaction lors d'une situation de ce type : une association étudiante dans un campus délocalisé prévoit d'organiser un événement sur un thème clivant, mais tout à fait légal ; l'intervenant n'est pas de nature particulière. Plusieurs associations étudiantes vous font part de risques importants de débordement si l'événement se tient ; on vous fait aussi part de menaces de violence faites envers les responsables de l'événement. Quelles sont votre réaction et les mesures que vous prenez, et maintenez-vous l'événement ?

### **Mathias VICHERAT**

Sciences Po a été créé comme vous le savez en 1872, nous allons fêter le 150<sup>e</sup> anniversaire l'année prochaine. C'était l'école libre des sciences politiques, et pour moi, la liberté avec une éthique du débat doit rester la règle ; donc s'il n'y a pas de risques évidemment qu'il appartienne au préfet de gérer, c'est-à-dire des troubles à l'ordre public qui permet à un préfet par exemple, j'ai été dans le corps préfectoral, d'interdire un événement pour ces raisons, je suis pour la tenue des événements, mais avec encore une fois une éthique du débat. Qu'est-ce que ça veut dire ? Cela veut dire d'abord la possibilité d'un contradictoire, c'est-à-dire qu'il faut dans la mesure du possible quand il y a une invitation polémique permettre le contrepoint, parce que Sciences Po, c'est ça. Ensuite, vous pointez un élément qui me paraît très important et qui vaut aussi bien pour les enseignants que pour les étudiants, c'est le sujet de la protection en cas de menaces : je crois qu'il faudrait avoir un dispositif dual qui permettrait d'avoir une personne de la direction juridique et une personne de la direction de la communication du type community manager qui puisse à chaque polémique de ce type protéger, accompagner les étudiants ou les enseignants concernés. C'est très important : nous avons vu qu'il pouvait y avoir des emballements médiatiques considérables. Je crois que c'est un élément et un devoir de la direction de Sciences Po de protéger ses étudiants et ses enseignants, et pour cela je pense que ce binôme serait utile.

### **Jean-François HUCHET**

Bonjour et merci encore pour votre présentation et pour ces échanges. Vous avez eu l'occasion dans vos fonctions chez Danone de mesurer, je pense, l'importance de l'internationalisation dans les ressources humaines, dans les recrutements et de manière plus générale dans l'efficacité d'organisations globalisées, comment est-ce que vous voyez l'évolution de la formation à Sciences Po qui peut permettre justement aux étudiants de Sciences Po de bien préparer ce défi de l'internationalisation, de mieux se positionner. Et puis je voudrais vous poser une deuxième question qui est dans le même sens, mais excusez-moi d'être un tout petit peu provocateur : en 2016, le Dalai-Lama est venu en France et Sciences Po n'a pas souhaité accueillir une conférence du Dalai-Lama. Il y avait, j'imagine, plusieurs raisons derrière, mais on sait très bien que vous avez évoqué les droits de scolarité des étudiants chinois, une position au parlement qui peut être politiquement forte, des pressions qui viennent de l'ambassade ; si jamais le Dalai-Lama revient en France, qu'est-ce que vous prendriez comme décision ?

### **Mathias VICHERAT**

Merci. Sur l'internationalisation, j'ai parlé des cours de langue qui à mon avis sont un des vecteurs et un des vecteurs importants, très importants, de l'internationalisation : avoir un projet pédagogique autour des langues, je pense que c'est essentiel. Je pense aussi que sur l'internationalisation, il faut se dire qu'elle n'est pas complète à Sciences Po sur le plan des aires géographiques : elle est quand même assez tournée vers le monde occidental et c'est une des raisons pour lesquelles j'ai parlé de deux campus en Asie et en Afrique. Je pense que l'Asie et l'Afrique devraient être davantage des zones à la fois en termes de provenance des étudiants, mais aussi en termes d'enseignements ; je pense à un point très important qui est la zone indopacifique : sur le plan géostratégique, c'est une zone absolument clé à la

fois pour les pays de cette zone-là, mais aussi pour la France, et je trouve par exemple que l'on gagnerait à avoir davantage d'enseignements autour de cette zone. Sur l'internationalisation enfin, je trouve évidemment que les 468 partenariats internationaux de Sciences Po sont vraiment une ressource et un actif exceptionnel ; peut-être faut-il réfléchir, parce que beaucoup sont principalement des échanges d'étudiants, à des partenariats plus structurants, et je pense notamment au niveau européen, où là encore nous pourrions être peut-être plus présents, plus actifs. Il y a CIVICA, il y a peut-être aussi une possibilité, mais là c'est un élément lié au concours : Sciences Po est très fort sur la préparation au concours de la fonction publique française, beaucoup moins sur la préparation à la fonction publique européenne et Sciences Po pourrait être aussi plus présent dans ce domaine-là.

Concernant le Dalai-Lama, c'est drôle que vous me posiez la question parce que, pardon pour cette incise personnelle, quand j'étais sous-préfet de Bobigny, je faisais l'intérim du sous-préfet de Roissy, et la question avait été posée de recevoir le Dalai-Lama, c'était en 2008. Et la position française était de ne pas organiser de réception officielle, en revanche le petit sous-préfet tout jeune pourrait accueillir le Dalai-Lama parce que ça fera moins de bruit qu'une représentation ministérielle. Donc j'ai été accueillir le Dalai-Lama et j'ai passé une heure et demie avec lui, c'était absolument formidable, mais ce n'était pas officiel. Pardon, je fais juste cette parenthèse parce que le Dalai-Lama évoque ce souvenir personnel. Je pense que d'abord, il y aura évidemment en cas de visite du Dalai-Lama une position de la diplomatie française sur la question de qui le reçoit, à quel niveau est-il reçu, une position gouvernementale. Je pense qu'un directeur ou une directrice de Sciences Po doit prendre en compte cet élément. Prendre en compte ne veut pas dire être sous l'autorité ou suivre forcément l'avis du gouvernement ; à titre personnel, je recevrais le Dalai-Lama. Après, je pense qu'il faut évidemment prendre en compte aussi la discussion qui doit se nouer avec le gouvernement, l'état des rapports diplomatiques notamment avec la Chine, mais si vous me posez cette question et que je vous réponds de manière assez directe, je recevrais le Dalai-Lama, ne serait-ce que pour me rappeler le souvenir de sa visite en 2008 sur le tarmac de Roissy.

### **Marie-Christine LEPETIT**

Deux questions dans des registres tout à fait différents. Vous avez dans votre présentation évoqué les sujets d'inclusion, et c'est également un point qui est développé dans votre projet écrit ; je souhaitais que vous trouviez ici l'occasion d'en dire un peu davantage sur votre regard sur les questions de modalités d'accueil d'une population d'étudiants plus diversifiée, et sur les axes de progrès qui vous paraîtraient « les bons » pour Sciences Po et comment vous souhaiteriez les approfondir. Et puis je voudrais vous poser une question un peu plus personnelle, je vais essayer de la formuler d'une manière qui j'espère ne sera pas perçue par vous comme provocatrice : vous avez un profil, vous l'avez dit, qui n'est pas un profil d'enseignant chercheur, vous avez promu l'importance d'un Provost à la française, en tout cas à la Sciences Po, permettant de densifier cette compétence à vos côtés si vous êtes retenu à l'issue de ce processus, et j'aurais souhaité savoir, au-delà de votre attachement à Sciences Po que vous avez décrit, du projet dont vous nous parlez, quelles vont paraître vos qualités personnelles pour Sciences Po, et puis peut-être aussi les défauts que vous identifiez et dont il vous paraîtrait utile que vous les partagiez pour vous en prémunir. Question classique d'entretien RH à laquelle normalement vous avez dû réfléchir.

### **Mathias VICHERAT**

Sur les sujets d'inclusion, je pense qu'effectivement il est nécessaire même si évidemment beaucoup a été fait de se poser la question du parcours de scolarité, et que l'entrée en scolarité n'est pas le seul élément de critère de réussite en matière d'égalité des chances. Je pense que le suivi doit être important et c'est un suivi qui est complexe dans le sens où il faut aussi banaliser les étudiants des CEP. Je trouve inadmissible par exemple que certains enseignants demandent en début d'année ; ça n'est pas normal, et ça se fait parfois. J'ai des étudiants que j'ai eu en stage qui m'ont dit que certains enseignants le faisaient. En revanche, sur toute une série de paramètres, je pense que l'accompagnement de la scolarité doit être important. Je reviens aux langues : on sait très bien que le niveau linguistique est surdéterminé par l'origine sociale. Les Summer Camps, etc., si vous venez d'un milieu social peu favorisé, vous allez avoir un niveau linguistique plus faible. Je pense peut-être qu'il faudrait avoir un dispositif pour prendre en compte cette dimension-là parce que c'est aussi une orientation professionnelle plus réussie si on a

au cours de ses années à Sciences Po un niveau de langue important. Je pense aussi à ce que je disais sur la fonction publique : Vincent TIBERJ en 2002 avait établi que deux fois moins d'élèves issus des CEP passaient les concours administratifs du type ENA, etc., c'est toujours le cas. Donc ça veut dire qu'on peut avoir une première option, qu'ils préfèrent aller bosser dans le privé, et je pense et je privilégie la deuxième option qui est qu'il y a encore des freins, des barrières. Et c'est aussi, je pense, des éléments sur lesquels il faudrait travailler. En matière d'inclusion, il y a à peu près 200 étudiants qui sont en situation de handicap à Sciences Po. Nous savons que, pour la dimension bâtementaire, à part Chazal, le site du 1 Saint-Thomas va être pleinement accessible, etc. Mais ça ne suffit pas : le parcours de scolarité en matière de handicap, c'est aussi autre chose, c'est pour ça que j'aimerais qu'il puisse y avoir un centre de santé à Sciences Po, important, qui pourrait d'ailleurs être payé avec la Sécurité sociale et qui permettrait le suivi notamment, y compris en prenant en compte les parcours de scolarité liés à une situation de handicap. Voilà, je vous donne juste quelques éléments, il y en a évidemment d'autres, mais je pense que le sujet de l'inclusion est important. Je vais vous donner un élément personnel, je vais finir là-dessus, je n'étais pas programmé socialement ni scolairement pour être à Sciences Po, c'est vrai que quand vous arrivez à Sciences Po, il y a un sujet de code ; alors ça, je ne sais pas comment ça s'apprend, ce ne sont pas des cours de maintien qui vont faire l'affaire, mais il y a quand même un sujet de code et je trouve que le fait que depuis 2016, il y ait plus de 50 % des étudiants français qui ne viennent pas d'Île-de-France est un bon critère qui montre qu'il y a quand même un peu plus de pluralisme qu'à mon époque où c'était quand même une grande majorité de Parisiens venant des grands lycées parisiens.

Sur les sujets me concernant, je pense d'abord qu'avoir une forme de passion ou un vrai lien affectif avec une institution est un élément important quand on candidate. Il y a cette citation qui dit que « rien de grand ne se fait sans passion », mais je pense réellement que cette dimension quasi affective, je l'ai, j'ai ce lien jamais rompu avec Sciences Po et je pense que c'est un élément qui bien que je ne sois pas académique peut être à prendre en compte. La deuxième dimension, c'est qu'empiriquement, quand on regarde les différents directeurs de Sciences Po, les deux qui ont le plus développé la recherche, c'est Richard DESCOINGS et Frédéric MION, plus qu'Alain LANCELOT, qui lui-même était un académique. Donc ce que je veux dire, pardon parce que c'est peut-être un propos qui n'est pas politiquement correct, c'est qu'on peut très bien avoir un rôle très puissant et très mobilisateur en faveur de la recherche et du monde académique, bien que ne venant pas du monde académique, et reconnaissant d'ailleurs cet élément de mon CV, c'est bien la raison pour laquelle je souhaite qu'il y ait un directeur ou une directrice de la recherche et de la formation, pour rehausser le niveau académique au sein de la gouvernance et au sein du comex. Sur les qualités personnelles et les défauts, je vais peut-être d'abord commencer par les défauts pour ne pas finir sur une note trop sombre : peut-être que je suis un peu impatient, mais je crois que dans certaines situations l'impatience peut être le revers positif d'une médaille, parce que parfois il faut aller un peu vite, et je pense que notamment si j'avais la chance d'être élu, il y a des choses qu'il faut faire vite à Sciences Po, vraiment dès les premières semaines ; peut-être que parfois je doute, mais le doute, revers de la médaille, pardon je fais toujours des défauts qui en fait peuvent avoir une dimension de qualité, c'est qu'en réalité, quand vous doutez, vous vous entourez et vous êtes dans une approche collégiale. Ceux qui ne doutent pas sont dans des solutions discrétionnaires et assez individuelles, et je pense que Sciences Po a besoin d'un regain de collégialité, que ce soit avec la faculté permanente, avec les enseignants vacataires, avec les étudiants, avec les salariés. Sur les qualités, au-delà des revers des défauts, je pense que j'ai eu en réalité une forme d'expérience assez diverse, notamment de situations difficiles, j'ai été dans le cœur du moteur sur la réforme de la SNCF ; à la ville de Paris, j'ai eu à gérer des situations comme les attentats, toute une série de crises extrêmement graves, et je pense que Sciences Po a besoin aussi d'une personne capable d'incarner, de prendre les coups et de gérer des situations de crise. J'espère évidemment qu'avec la nouvelle direction, les crises vont cesser, mais il faut quand même prendre en compte dans les éléments du profil que je pense que c'est un paramètre important. Enfin, je crois que Sciences Po est une organisation complexe, j'ai eu l'occasion de m'en rendre compte quand j'ai candidaté et quand j'ai constaté qu'il y avait une forme de ticket d'entrée pour comprendre ce qu'était devenu Sciences Po et le fait d'être dans des organisations complexes, je pense que je l'ai éprouvé, que ce soit à la ville de Paris, à la SNCF ou Danone, qui est une organisation multinationale. Je pense que c'est important parce que Sciences Po garde une complexité

qui est structurante, vitalisante, mais une complexité quand même et donc la gestion de projets dans le cadre d'univers complexes me paraît être un élément et un atout pour candidater pour Sciences Po.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci, je vais vous poser la question envoyée par le Conseil de la vie étudiante et de la formation, qui vous demande, si vous deveniez directeur de Sciences Po, quelles seraient votre première mesure concrète et la feuille de route de vos 100 premiers jours de fonction, notamment pour améliorer la vie étudiante et pédagogique.

### **Mathias VICHERAT**

Historiquement, les 100 jours ça finit mal, parce que c'est Waterloo, 1815, donc je ne sais pas si ce sera 100 jours ou un peu plus. En tout cas, je pense qu'il faut avoir dès les premières semaines des marqueurs assez forts, notamment effectivement en ce qui concerne la vie étudiante et pédagogique. Je crois, et ça concerne la vie étudiante et pédagogique, que cette consultation des salariés est indispensable. Depuis dix ans, il n'y en a pas eu. Quand j'étais chez Danone, on en faisait deux fois par an. Il faut une consultation des salariés avec une réunion de rapport et un plan d'action, je pense que c'est indispensable pour renouer le dialogue. En matière pédagogique, je crois que le Sénat académique pourrait être institué et formalisé rapidement, dans le règlement intérieur, s'il y avait une inscription des statuts ce serait plus long, mais je crois que ce serait un élément important pour que la faculté permanente ait cette formalisation et son rôle dans la gouvernance de Sciences Po. Je pense que dans les urgences pédagogiques, il y a la transition écologique : il ne faut pas louer le coche. Vous le savez, depuis deux rentrées, Dauphine rend obligatoire un cours de 20 heures sur la transition écologique autour des enjeux du GIEC, etc., pour tous les étudiants de première année. Sciences Po ne l'a pas fait. Pourtant, à Sciences Po, sur les 2000 cours, il y en a 200 qui sont sur la transition écologique, mais il faut plus de lisibilité, plus de visibilité, et je pense qu'il serait urgent pour la prochaine maquette pédagogique d'avoir la transition écologique au cœur. Sur le nombre d'heures de cours, je pense que c'est un sujet aussi qui pourrait être posé ; enfin, sur la vie étudiante, ce que je vous disais autour du bien-être et de la santé, pour avoir parlé à je pense en tout une cinquantaine voire une soixantaine d'étudiants divers, je pense qu'il faut prendre la souffrance qu'a été la crise du covid, de l'éloignement, et je crois que tout ce qui permet de faire communauté est important. Je sais par exemple que l'Association sportive a revendiqué la possibilité d'avoir un jeudi qui serait laissé pour des tournois parce que tous les tournois se passent le jeudi entre universités ; alors il ne faut pas sanctuariser le jeudi après-midi, sinon ça va être compliqué, mais peut-être qu'il faut réfléchir à avoir moins de cours, ou des dispenses de cours en matière de compétition, bref, il faut retrouver les ferments d'une vie étudiante active, riche, et avoir un aspect très important sur le bien-être, et si j'étais élu, j'aimerais rapidement regarder la question du centre de santé pour voir comment et dans quelle disposition en avoir un pour les étudiants, parce que quand on est parisien, on a son médecin traitant, quand on est étranger ou des régions, c'est quand même beaucoup plus compliqué et je pense que Sciences Po a le devoir de mettre ça en place rapidement.

### **Audrey COURIOL**

Bonjour M. VICHERAT. J'ai une question concernant la transition numérique : comment vous envisagez cette transition et concerne-t-elle la formation initiale, la formation continue ou est-ce qu'elle concerne les deux ? Merci.

### **Mathias VICHERAT**

Merci de cette question. On sait que dans tout débouché professionnel, que l'on soit journaliste, fonctionnaire, ou dans le privé, il y a deux verticales pédagogiques et du coup professionnelles qui vont être fondamentales dans les années à venir, qui le sont déjà : la transition écologique d'un côté, et la transition numérique de l'autre. La transition numérique, l'intelligence artificielle, ça va impacter absolument tout le monde, donc je pense, même si ce n'est évidemment pas mon rôle de dire quel cours doit être réalisé, la transition numérique est un autre sujet en matière pédagogique où il faudrait trouver les moyens pour Sciences Po d'avoir une offre de formation adéquate. Est-ce que ça implique des chercheurs en big data, avec des partenariats avec d'autres universités ? Est-ce que ça implique de recruter des scientifiques spécialistes de cela, je ne sais pas, mais en tout cas, je pense qu'il devrait y

avoir ça ? Alors est-ce que c'est aux cours du collège universitaire, est-ce que c'est dans les écoles, je pense que ça serait bien aux cours du collège universitaire comme pour la transition écologique qu'il y ait une sorte de tronc commun sur la transition numérique. Et j'ajoute, dernier point, la transition numérique c'est aussi la transition par les outils numériques, et je reviens sur ce sujet que Sciences Po doit se doter d'une plateforme comme il en existe pour Polytechnique et pour toutes les grandes universités internationales avec des cours en ligne. C'est à la fois une source de revenus parce que vous pouvez faire de la microcertification, comme le font plusieurs écoles, c'est aussi une possibilité d'avoir un suivi et une forme de formation tout au long de la vie, quand vous êtes ancien élève de Sciences Po, vous pouvez avoir un compte individuel et continuer à vous former. Je pense que c'est vraiment indispensable. Il y a des modèles économiques qui permettent de ne rien payer et en réalité de verser au programmeur qui le fait une part du revenu ; je pense qu'il faut faire ça assez rapidement parce que pour Sciences Po, c'est trop dispersé, vous avez d'un côté Coursera, des profs qui ont leur propre chaîne YouTube, vous avez sur le site de Sciences Po beaucoup de choses, mais pas tout, c'est vraiment indispensable. Donc la transition numérique, c'est aussi la transition par les outils numériques.

### **Samuel KHALIFA**

Merci pour cet échange et merci aussi au nom des élus vacataires pour la réponse que vous nous avez apportée, vous vous êtes prêté au jeu et plus que ça, je trouve que vous avez donné deux éléments très importants qui sont présents dans votre présentation, il est vrai, un point de cohésion et puis le corollaire de synergie entre les différentes communautés de notre institution, et également le souci d'éthique, par rapport à la volonté finalement, enfin, d'harmoniser les cycles horaires différents attribués aux vacataires. À un moment dans votre courrier, vous évoquez de façon assez ouverte, mais réelle la création au sein de la faculté permanente de postes d'enseignants de langue ; j'aurais voulu savoir exactement comment vous imaginez quelle articulation cela pourrait avoir ? Merci.

### **Mathias VICHERAT**

En fait, ce que j'ai constaté en discutant avec pas mal de profs de langue, c'est que ça n'avait pas beaucoup bougé depuis 20 ans ; or l'enseignement des langues en termes d'innovation pédagogique devrait bouger parce qu'on enseigne plus les langues comme il y a 25 ans. Et aujourd'hui, pardon, ce n'est pas du tout une critique fondamentale, on a l'impression que les cours de langue, c'est plutôt une sorte de prestation de services, et qu'il n'y a pas de réflexion pédagogique, avec une maquette pédagogique, avec une pensée autour de ce qu'est l'enseignement des langues. Il y a, je crois, 23 langues qui sont enseignées, les cours de langues représentent plus de 25 % du total des vacances des vacataires, donc c'est un élément important. Il y a plus de 350 professeurs de langues. Donc ce que j'aimerais, mais encore une fois, je ne dis pas exactement quel dispositif clé en main, parce que ça demande à être travaillé avec les uns et les autres, c'est que peut-être faudrait-il qu'il y ait quelques profs de langue qui puissent être titularisés pour créer cette dimension pédagogique avec la possibilité d'avoir des maquettes pédagogiques et un enseignement de langue qui soit pensé de manière globale et pas avec simplement des prestations de service et des profs formidables et dédiés, mais qui font leurs cours, j'allais dire de manière individuelle, sans réflexion collective.

### **Marie GAILLE**

Bonjour, j'aimerais revenir au sujet qui vous a été d'abord soumis dans les questions sur la recherche en fait. Dans la mesure où les défauts sont aussi des qualités et que vous avez ce parcours divers que vous avez rappelé, comment vous voyez votre rôle, le vôtre, pas celui du VP recherche ou du Provost, dans les orientations de recherche que vous pourriez voir imprimer à Sciences Po, parce que les questions de recherche sont aussi alimentées par la vie extérieure au laboratoire.

### **Mathias VICHERAT**

D'abord, la raison pour laquelle j'ai candidaté, peut-être que j'aurais dû commencer par-là, c'est bien l'objet et j'allais dire la raison d'être de Sciences Po, c'est-à-dire que la recherche me passionne ; je ne veux pas dire que je suis académique parce que je ne le suis pas, mais j'ai un vrai intérêt, un goût, je lis quand je peux plus d'une dizaine d'essais de SHS par an, et j'ai à cœur si je suis élu, évidemment de m'intéresser à ces sujets. Et l'idée encore une fois n'est pas de déléguer cela à un directeur ou à une

directrice de la recherche et de la formation. Sur le rôle du directeur ou de la directrice, je pense d'abord qu'il y a un sujet de partenariat avec les différents acteurs de la recherche en France : évidemment avec l'INALCO, nous pouvons avoir des doubles diplômes communs, sachant que ce sont des réflexions qui doivent être au niveau du directeur ou de la directrice ; évidemment avec le CNRS, vous le savez il n'y a pas de convention-cadre aujourd'hui, actualisée entre Sciences Po et le CNRS, c'est un sujet, notamment sur à la fois les questions du biométrique et de signature qui ont un impact en matière de classement. C'est vrai aussi sur la question des charges de cours, puisque par exemple le département d'économie lorsqu'il reçoit des chercheurs du CNRS impose une charge pleine, d'autres départements ou écoles ou centres ne le font pas, peut-être y a-t-il à cadrer un peu cela. Je pense aussi que si nous avons des besoins en matière de transition écologique et numérique, il y a sans doute des partenariats à créer, et il y a aussi sur l'internationalisation avec l'Afrique et l'Asie sans doute des choses à faire. Ce que je veux dire c'est que toutes les logiques de partenariats cadres, c'est totalement, je pense, de la responsabilité du directeur qui peut évidemment s'appuyer sur le directeur de la recherche et de l'enseignement, mais ça pour moi c'est vraiment le rôle du directeur. De la même manière, la question des moyens : si l'on veut doubler les contrats doctoraux, vous savez qu'il y a 17 contrats doctoraux FNSP et 13 qui viennent du MESRI, si l'on veut faire 30 % de plus d'enseignants de la faculté permanente, je crois que c'est le rôle du directeur ou de la directrice, notamment dans les choix qui sont opérés : quelles matières, quelles disciplines, comment ; ça incombe au directeur. Donc l'effort de recherche, l'accélération du fait de faire de Sciences Po une université internationale, c'est totalement de la responsabilité du directeur et je crois effectivement que, si j'étais élu, ce serait parmi mes priorités et en tout cas des tâches et des missions absolument essentielles.

### **Emeric HENRY**

Merci pour cette présentation. J'avais une question sur les campus Asie Afrique, et en particulier quel est précisément le but de la création de ces campus, quel est l'équilibre financier ? D'une certaine manière, est-ce que ce n'est pas être un peu impatient, je reprends votre mot, étant donné qu'on a quand même déjà des questions sur les campus existants et leur articulation. Je voudrais comprendre un petit peu où on va.

### **Mathias VICHERAT**

Alors d'abord sur la question des campus en région, l'équilibre a été trouvé parce que d'un point de vue financier, les collectivités payaient 100 % de l'investissement, 80 % du fonctionnement. Je sais qu'il y a des campus où certaines collectivités ne respectent plus ces engagements financiers. C'est un sujet sur lequel évidemment si j'étais élu il faudrait aller tout de suite revoir les collectivités et avoir le contrat de confiance mais sur le fait de dire qu'il faut absolument que les collectivités respectent ce contrat de confiance. C'est un peu la même chose sur ce que je souhaiterais faire pour les campus à l'étranger : je parlais de l'Asie et de l'Afrique parce que je pensais que ça permettait de montrer l'ambition d'une internationalisation complète et pas seulement sur le monde occidental, et j'en parlais aussi parce que j'ai entendu qu'il y avait des villes qui proposaient des aides financières pour l'installation de campus. Regardez Abu Dhabi, regardez Singapour, HEC s'est installé à Singapour, Abu Dhabi je sais que c'est un peu compliqué pour la Sorbonne, mais il y a en tout cas des aides ; je pense que le modèle de projection doit être économiquement viable. Il ne s'agit pas de répéter les erreurs qui ont pu être faites, je pense à Casablanca qui n'a pas réussi, là je pense que c'est un vrai enjeu. Pourquoi le faire ? Si vous êtes une université internationale, toutes les universités internationales, c'est le cas de NYU, de la plupart, ont des campus au niveau international : ça permet une grande mixité, ça permet aussi — pardon de l'expression anglaise et triviale — d'avoir des sortes de « *flagships* » qui vous font exister physiquement et concrètement dans le monde. Évidemment que ce n'est pas une fuite en avant, il faut vérifier les modalités économiques, le modèle, les moyens d'enseignement, etc., mais je pense qu'il faudrait étudier, évidemment avec tous les prolégomènes que j'évoquais, d'avoir deux campus notamment un en Asie, un en Afrique, sur le même modèle financier que les campus en région, donc avec une aide conséquente des villes d'accueil.

### **Elphie SANTISO**

Vous parlez dans votre projet d'un campus européen en fusionnant peut-être Dijon et Nancy, est-ce que vous pourriez en dire plus ? Et concernant la transition numérique, comment faire pour que les personnels de Sciences Po administratifs la vivent bien, notamment le sujet récurrent des inscriptions pédagogiques ?

### **Mathias VICHERAT**

L'intérêt d'avoir deux mois depuis l'envoi du projet, c'est que j'ai pu évoluer et préciser ou parfois amender certains éléments de proposition. Je ne suis plus favorable à la fusion physique des campus de Nancy et de Dijon, d'autant que j'ai cru comprendre qu'à Dijon, il y avait un projet à 3 ans de nouveau site, qu'effectivement, il y a des équilibres économiques et que M. REBSAMEN par exemple est très engagé pour Dijon et qu'il ne faut quand même pas rompre, à l'inverse, ce contrat qu'on a avec les collectivités. Ce que je voulais indiquer simplement, et c'est une remarque à voix haute, c'était de me dire que peut-être qu'on pourrait être un peu plus puissant sur la dimension européenne, et que d'avoir l'Allemagne d'un côté, l'Europe centrale de l'autre, peut-être qu'on pouvait s'interroger pour avoir un peu plus d'Europe tout court au sein de ces campus. Donc je ne vais peut-être pas parler de fusion, mais il pourrait y avoir plus de couches « européennes » au sein du campus de Dijon et de Nancy pour faire en sorte que l'enseignement de l'Europe soit un peu plus puissant à Sciences Po qu'il ne l'ait aujourd'hui, même s'il y a beaucoup de choses, évidemment je ne suis pas en train de donner des leçons, mais l'idée est celle-là.

Sur la transition numérique, évidemment, c'est aussi pour les salariés. Il y a pas mal de choses qui peuvent être faites, en matière de formation continue notamment, et j'ai appris par exemple que les salariés ne pouvaient plus avoir accès depuis plusieurs années à l'executive education de Sciences Po. Ça me paraît assez anormal, parce qu'on va payer des formations à des prestataires externes alors qu'on pourrait avoir des formations pour les salariés au sein de Sciences Po. Donc peut-être faut-il envisager des formations sur la transition numérique et sur les outils numériques ; je sais qu'il y a un sujet qui se pose qui est – pardon j'étais rentré dans ce détail-là parce que ça me paraissait important, notamment sur la question des logithèques, vous savez sur le partage de logiciels pour l'ensemble des communautés d'étudiants, de salariés, etc. Je pense qu'il faudrait aller davantage vers des logiques d'achats groupés qui permettraient à tous d'avoir tous les outils cartographiques, lexicographiques, et tous les outils numériques et les logiciels avec évidemment les formations parce que c'est important d'avoir une formation dans ce domaine.

### **Nathan RIVET**

Bonjour, je représente les doctorants. J'ai une question relative à la place des doctorants dans votre projet pour Sciences Po. Vous avez parlé de l'augmentation des contrats doctoraux même si je n'ai pas bien saisi les leviers qui vous permettraient de prévoir cette augmentation, quelles sont les sources de financement. Mes deuxième et troisième questions relatives à cette interrogation générale portent sur le plan pour résoudre les problématiques de précarité dans la population doctorante au sortir de leur financement de troisième année, et enfin c'est la place des doctorants finalement au sein de Sciences Po, au sein de la gouvernance, des enseignements, comment vous percevez cette population dans le cadre de notre institution. Je vous remercie.

### **Mathias VICHERAT**

D'abord, c'est une place éminente sur le plan quantitatif, puisqu'il y a 350 doctorants à Sciences Po et que c'est effectivement très important et que c'est une communauté je pense qu'il faut sans doute aussi davantage associer à l'ensemble de la vie de Sciences Po. Sur les sources de financement, on sait qu'un contrat doctoral coûte 33 000 euros. Doubler les contrats doctoraux, si on parle de la partie FNSP, c'est à peu près 500 000 euros par an, ça ne me paraît pas insurmontable, notamment si on a un modèle économique viable, avec comme je le disais les différents leviers que j'ai évoqués dans ma présentation. Ensuite sur la question de la 3<sup>e</sup> année, c'est vrai qu'aujourd'hui, le fait de ne financer que 3 ans est un sujet dans le sens où on sait que l'on ne fait plus une thèse en 3 ans, c'est impossible, et en SHS, c'est plutôt 4-5 ans voire parfois même un peu plus. Si je suis élu, je suis prêt à regarder ça, notamment la question : faut-il aller jusqu'à financer la 4<sup>e</sup> année, peut-être faut-il se poser, regarder ce que sont les

demandes et ce que ça représente empiriquement comme besoins, parce qu'on le sait, sur la communauté des contrats doctoraux, en réalité, il y a la moitié de l'ensemble qui ne sont en fait ni MESRI ni FNNSP, qui sont des fondations, etc. Donc je pense qu'il y a plein de situations différentes, et vous le savez mieux que moi ; je ne peux pas me prononcer là, tant que je n'ai pas les éléments précis sur les besoins et surtout sur la diversité des profils des doctorants qui sont évidemment dans des situations extrêmement diverses. Et par ailleurs, un petit point important, symbolique, je ne trouve pas normal que les doctorants payent des droits de scolarité, certes c'est symbolique, avec une base de 250 ou 260 euros, franchement, ce serait pas grand-chose, c'est une demande récurrente, je serais pour, parce qu'ils font partie quand même de la communauté enseignante aussi de Sciences Po, pas seulement étudiante, avoir une suppression des droits des scolarités ne ferait pas grand-chose sur le plan budgétaire, puisque vous étiez attentif au sujet budgétaire.

### **Marie-Christine LEPETIT**

Je voudrais revenir sur l'agacement que vous avez manifesté à constater que Sciences Po paraissait en retard vis-à-vis de PSL et de l'INSP, pour vous interroger sur la façon dont vous souhaitez voir se positionner Sciences Po dans le futur dans le concert des lieux de formation des fonctionnaires.

### **Mathias VICHERAT**

C'est vrai qu'il y a un paradoxe, parce qu'en termes de formation des élus et des fonctionnaires, Sciences Po est très peu présente, alors même que c'est vrai qu'il y a des formations qui sont réalisées par les ministères eux-mêmes, mais Sciences Po pourrait avec son offre de formation et de membres de la faculté permanente et les vacataires, qu'il ne faut pas oublier, parce qu'il y a beaucoup de professionnels aussi de l'administration chez les vacataires, on pourrait avoir une offre plus importante. Quand je parlais de l'INSP, c'est que j'ai été extrêmement surpris de cela, alors c'est aussi parce que Sciences Po a vécu beaucoup de choses ces derniers temps, et que peut-être que le poids du corps n'a pas été mis là-dessus, mais franchement l'INSP ça ne va pas être une Kennedy School, donc il ne veut pas y avoir d'enseignants permanents ; l'INSP va s'appuyer beaucoup sur des offres de formation qui seront proposées par des partenaires. Et ça va aller très vite : le directeur ou la directrice de l'INSP va être nommé sans doute en décembre ou en janvier, et ensuite les offres de formation, ça va aller très vite. Sciences Po doit à tout prix et urgemment — c'est un enjeu financier, parce qu'il y a plusieurs millions d'euros à la clé, et de rayonnement — se positionner sur des offres de formation initiale et continue pour l'INSP ; ce n'est pas possible que Sciences Po ne soit pas présente sur ce sujet-là. Ce serait étonnant au vu de l'histoire de Sciences Po au regard de notamment la formation, la préparation aux concours de la fonction publique.

### **Titouan LE BOUARD**

J'avais une question sur notamment la représentativité et l'efficacité des instances de gouvernance et comment est-ce que vous envisagez le rôle des instances de gouvernance, notamment du CI et du CVEF et la représentation des étudiants et des communautés qui composent Sciences Po dans ces conseils.

### **Mathias VICHERAT**

Alors d'abord, par rapport à mon époque, la représentation étudiante, enseignante, s'est améliorée dans les instances de gouvernance. Il faut le dire quand même, c'est un élément réel. Je pense qu'il y a aussi des choses à faire en dehors des instances de gouvernance, je l'ai dit sur la participation à des projets structurants. En ce qui concerne les instances de gouvernance, je pense que le CI, puisque la direction participe de l'ordre du jour de CI, devrait davantage être sur le sujet de recherche. Et je sais que vous avez été très intéressés par un prérapport qui vous a été remis sur le lien entre enseignement et recherche et que ça a suscité des discussions au sein du CI, je pense que vraiment ce sujet-là devrait être davantage présent dans l'ordre du jour du CI, ce serait vraiment riche et utile notamment dans la conjugaison et la complémentarité entre le CA de la FNNSP, le Conseil scientifique, le CI. Sur le CVEF, c'est une remarque personnelle que j'ai et qui vaut ce qu'elle vaut à l'occasion de discussions que j'ai pu avoir et encore une fois de comptes-rendus que j'ai pu lire, je trouve qu'il est un peu limité dans son champ de décisions — pas dans le champ des consultations, informations, etc. — sur le sujet des associations. La vie étudiante, c'est au-delà des associations : les logements étudiants, les bourses, etc., et même peut-être

dans certains cas, un avis sur un projet de master, ça pourrait être intéressant aussi, parce que c'est aussi la vie étudiante que de donner un avis sur certains éléments pédagogiques. Donc je pose ça en discussion évidemment, en débat, et on verra si je suis élu, mais je pense qu'on gagnerait à avoir un CVEF renforcé dans son champ de décisions.

### **Dominique CARDON**

Bonjour, merci pour votre présentation. Je profite de la nouvelle série de questions : vous avez mentionné dans le projet et vous l'avez rappelé tout à l'heure une interrogation sur le volume horaire du nombre de cours, ou bien la durée des cours. J'aimerais vous demander quelle est l'orientation que vous souhaitez donner à cette réflexion, et notamment au regard des questions d'innovation pédagogique puisqu'on sait qu'en partie, le modèle de l'allègement du nombre de cours, plutôt anglo-saxon est aussi une transformation de la relation pédagogique dans laquelle le travail exigé pour honorer un seul cours est plus important en dehors des cours. Quelle place vous voulez faire à l'innovation pédagogique, ou est-ce que vous avez une réflexion sur la transformation pédagogique de notre institution ?

### **Mathias VICHERAT**

La question du nombre d'heures de cours, je l'ai posée parce que c'était un sujet très récurrent qui m'était exprimé par les étudiants, qui notamment quand ils avaient l'année de césure et qu'ils la passaient dans une université anglo-saxonne pouvaient par exemple aller à la LSE et avoir 12 heures de cours par semaine. Évidemment, l'idée n'est pas de dire allons faire 12 heures de cours par semaine puisque par ailleurs, je vous disais qu'il faut faire de la transition numérique et écologique, il y a un moment ce sera difficile de faire « rentrer l'édredon dans la valise », pardon pour l'expression triviale. En revanche, je me demande, mais ça doit être posé, travaillé de manière collégiale, s'il ne peut pas y avoir une réflexion autour du format des cours. Pendant la pandémie, les cours magistraux se tenaient en 1h30 et non pas en 2h. Il y avait de l'interaction, etc. On peut dire que parce que c'est en distanciel, c'est plus facile de faire 1h30 que 2h. Je ne sais pas. En tout cas, je pense qu'il y a un sujet qui doit être posé, puisque c'est une demande récurrente qui m'a été exprimée auprès des étudiants sur quel est le bon format des cours en fonction peut-être de la nature du cours ; et qu'une conférence de méthode et un cours magistral, ce n'est peut-être pas exactement la même chose. Alors je sais que le planning, c'est très compliqué, mais ça doit être posé. La deuxième chose, c'est qu'il y a beaucoup d'étudiants qui m'ont montré leurs agendas de cours ; je trouve anormal qu'un étudiant qui habite à 1h30 de Sciences Po commence à 8h et finisse à 21h. Il y a un problème. Alors c'est peut-être parce qu'il ou elle a voulu prendre tel cours de 19h à 21h, mais il y a quand même un sujet qui permettrait peut-être à partir vous savez de ce que font les entreprises avec des points de résidence, vous avez une cartographie de l'Île-de-France, et vous savez où habitent les étudiants et vous avez un algorithme qui permet d'éviter pour les étudiants qui habitent le plus loin d'avoir cette amplitude d'heures de cours. En fait, c'est un sujet à mon avis assez large qui tient à la fois du sujet de bien-être étudiant pour savoir quelles sont les durées de journées en amplitude horaire, mais aussi en matière pédagogique, et là évidemment je ne peux pas répondre, mais quelle est la bonne durée de cours ? Est-ce qu'il faut maintenir à tout prix le format de 2h ? C'est une question que je pose plus qu'une réponse que j'apporte.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup, nous sommes donc arrivés au terme de cette heure et c'est à vous de conclure.

### **Mathias VICHERAT**

Mesdames et Messieurs, je vous ai, je pense, dit beaucoup de choses, je vous ai dit qu'une grande part de ma motivation était liée à ce lien affectif que j'ai avec Sciences Po, j'ai beaucoup travaillé, je sais que tout le monde a beaucoup travaillé et que je ne suis pas le seul, mais j'ai beaucoup écouté, j'ai rencontré ou parlé avec à peu près 200 personnes depuis l'avant-été. Je crois que les propositions que je porte sont d'une certaine manière non pas le plus petit dénominateur commun entre mes rencontres et différents avis, mais vraiment des coconstructions. Je l'ai fait avec les étudiants, avec les enseignants vacataires, la faculté permanente, les personnels salariés, et ce projet que je porte, c'est un projet collectif, ce n'est pas un projet personnel. Évidemment qu'à un moment quand on est directeur, il y a une dimension personnelle et une forme de responsabilité individuelle, mais ce n'est pas un projet

personnel. Et je sais que les enjeux de temporalité sont importants, alors que peut-être que ce défaut d'impatience aura parfois des vertus pour essayer d'accélérer certaines stratégies et certaines actions qui doivent être mises en oeuvre rapidement. Et je voulais vous dire enfin que pour moi, après une vie professionnelle avec des enjeux différents, Sciences Po serait une forme de mission pleine et entière et qui serait une sorte de boucle par rapport à ce que j'ai pu faire préalablement, si j'avais la chance d'être élu encore une fois, j'aimerais, et si les conseils l'autorisaient 5 années après, inscrire ce mandat dans la durée, parce que je pense réellement que Sciences Po a besoin d'une inscription dans la durée, d'une stratégie claire, cohérente, avec de l'énergie et de l'enthousiasme.

*M. VICHERAT et Mme Nelly ANTOINE quittent la séance.*

*La séance est suspendue de 12h15 à 12h55*

## II. DISCUSSION ET VOTE

### **Jeanne LAZARUS**

Je vous propose que nous passions en revue les trois candidatures, avant de passer au vote pour désigner le candidat retenu.

Nous sommes 31 membres au conseil, 32 selon les statuts, moins l'administratrice de l'USPC qui ne siège plus depuis la sortie de Sciences Po de l'IDEX. Il y a 28 votants, 3 membres sont absents et n'ont pas souhaité donner procuration en raison de conflits d'intérêts.

Le vote final demandera le recueil de 15 voix minimum pour être désigné ; un premier tour permettra de désigner deux finalistes ; en cas de non-désignation d'un gagnant lors de ce premier tour, de nouveaux tours de vote auront lieu entre les finalistes jusqu'à obtention d'un ou d'une lauréate.

Je vous rappelle également le caractère confidentiel de ces délibérés.

Vous avez souhaité que je vous présente les travaux de la commission. Souhaitez-vous que je le fasse avant de parler des candidats ou après ? Après. Très bien.

Le conseil évoque tout d'abord la candidature de Mme MUSSELIN : c'est une personne connaissant très bien Sciences Po, très habitée par son projet, engagée dans sa candidature. Son projet est clair, offrant une vision qui situe l'ambition de Sciences Po telle qu'elle la souhaite, avec une orientation de recherche prononcée. Son oral lui a permis de compléter son dossier écrit : elle s'y est montrée claire et convaincante, démontrant la solidité et la qualité de sa préparation et apportant des éléments complémentaires bienvenus. Elle s'est montrée à l'écoute, directe dans ses réponses, en posant un diagnostic qualitatif sur l'état de Sciences Po. Elle est parmi les finalistes celle qui a le profil managérial le moins qualifiant sur le papier, mais a su partiellement effacer ce déficit lors de sa présentation. Son projet est très centré sur la recherche : il revient vers un modèle académique pour rompre avec les critiques émises à l'égard de Sciences Po, mais manque d'une vision plus globale, d'ensemble, de tous les volets à traiter à la tête de l'institution. Elle n'a pas été suffisamment claire sur la politique sociale qu'elle entend conduire dans le cas où surviendrait l'inversion des populations qu'elle souhaite entre collège universitaire et master, notamment en termes d'ouverture sociale ; elle a moins convaincu sur d'autres sujets comme le CVEF, le milieu associatif, certains aspects de la gouvernance, malgré sa connaissance interne de Sciences Po. Le changement qu'elle propose peut être intéressant, mais interroge sur la marge de manœuvre qu'il ouvrira pour la négociation et l'obtention d'un consensus dans les instances.

Le conseil revient ensuite sur la candidature de M. FARON : c'est un candidat non issu du milieu parisien, qui fait preuve d'une très grande expérience dans l'enseignement supérieur, assez complète dans le sens où l'ENS et le CNAM qu'il a dirigés sont des entités aux spectres différents ; il a pu mener à la tête du CNAM une décentralisation réussie, ce qui peut être intéressant pour les campus en région de Sciences Po. Il incarne une forte autorité qui pourrait être appréciable notamment pour faire face à d'éventuelles crises ; sa volonté d'apaiser Sciences Po est bienvenue, il s'est montré ouvert sur des sujets

importants comme les frais de scolarité, les vacataires (pour lesquels il a pris un engagement écrit touchant à leur bien-être) et a proposé à travers les états généraux une méthode pour prendre des engagements pendant la durée du mandat. Sur le papier, le candidat a l'avantage de cumuler l'enseignant-chercheur et l'administrateur chevronné, mais a l'air de moins bien connaître les dossiers. D'importantes différences étaient perceptibles entre son dossier écrit, très touffu, et sa présentation orale, plus aérée, mais parfois superficielle, notamment lors des questions-réponses, durant lesquelles il a parfois manqué de capacité d'écoute — alors même qu'il insistait sur l'importance de cet élément. Il n'a pas convaincu sur sa façon d'aborder des éléments comme la transition écologique, la discrimination, les VSS, sans qu'il se positionne sur les actions menées précédemment dans l'institution. Sa forte autorité pourrait également se montrer problématique pour négocier avec lui au quotidien.

Le conseil examine enfin la candidature de M. VICHERAT. S'il n'a pas d'expérience préalable dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, il a cependant une expérience très diverse (public, privé, politique), représentative des débouchés de Sciences Po. Sa présentation orale a permis de mettre en avant sa capacité à convaincre. Il a manifestement beaucoup travaillé depuis la remise du dossier pour faire évoluer sa vision et offrir une connaissance précise des enjeux ; il démontre ainsi une courbe d'apprentissage extrêmement rapide, une réelle capacité d'adaptation et sa personnalité pourrait offrir une incarnation positive pour permettre à Sciences Po de rebondir. Son projet est équilibré et ouvert et il se montre à l'écoute des différents acteurs et sans a priori, avec une volonté de gouverner par la collégialité ; il est également rassurant sur le rôle qu'il jouerait en tant que directeur, tant concernant la nomination d'un Provost que sur la fonction qu'il jouerait par rapport à lui et l'engagement qu'il prendrait dans la recherche. Il s'est démarqué sur ses prises de position sur la question du handicap et de la santé, son intérêt pour les projets étudiants. Il a l'habitude de gérer des crises et des univers complexes. Ce candidat représente un « saut dans l'inconnu ». Sa méconnaissance du domaine de la recherche l'a amené à faire des propositions moins audacieuses que les autres candidats sur ce sujet ; dans d'autres, comme sur les frais de scolarité, il n'a pas pris d'engagements. Ses projets de campus en Afrique et en Asie soulèvent des questions, notamment en regard de la situation actuelle des campus en région ; le Provost qu'il souhaite pourrait créer de nouvelles incertitudes, et dépendra de la personne qui sera choisie.

*A la demande du Conseil, Jeanne LAZARUS l'informe sur le nombre de voix reçus par candidats.*

### **Jeanne LAZARUS**

Nous avons décidé de choisir 3 noms. Donc il a été demandé aux membres de voter pour trois candidats sans possibilité d'abstention. L'avis de la commission est tenu secret pour ne pas peser sur le scrutin, mais a fait l'objet d'un consensus parmi ses membres.

Les votes recueillis lors de cette désignation sont 12 votes pour M. VICHERAT ; 9 pour Mme MUSSELIN ; 8 pour M. FARON. Vous pouvez ainsi déduire que les autres candidats se partagent le reste des voix.

*La séance est suspendue de 14h25 à 14h43.*

### **Jeanne LAZARUS**

Très bien nous allons donc passer au vote. Un bulletin vous a été distribué. Madame GASMI pouvez-vous annoncer les procurations ?

### **Ismahane GASMI**

Les procurations sont les suivantes : M. FERREIRA donne procuration à M. ZAOUATI ; M. HEILBRONN à Mme BERTRAND DORLEAC ; M. HUCHET à Mme GAILLE ; M. LAZERGES à M. GOURMELON ; Mme SALLEY à M. BULTINGAIRE et M. WERNER à Mme LEPETIT.

Le résultat du 1<sup>er</sup> tour de vote est le suivant : 21 voix pour M. VICHERAT ; 2 pour Mme MUSSELIN ; 2 pour M. FARON ; 3 votes blancs.

*Vu les articles 5 et 6 du décret 2016-24 du 18 janvier 2016 relatif à l'Institut d'études politiques de Paris, et vue la proposition de la commission en date du 19 octobre 2021, le Conseil de l'Institut d'études politiques propose la nomination de M. VICHERAT en tant que directeur de l'Institut d'études politiques de Paris.*

**Jeanne LAZARUS**

Je vous remercie d'être restés au bout de cette longue et très riche séance.

Une communication va donc être adressée avec le résultat de notre vote. Je vous remercie encore et vous souhaite un bon après-midi.

*Jeanne LAZARUS lève la séance à 14 h 55.*