

06/10

**CONSEIL DE L'INSTITUT**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 5 JUILLET 2022**

**Présents :**

Dominique CARDON, Alain CHATRIOT, Nicolas CHAUSSIN, Simon CORDONNIER, Audrey COURIOL, Antoine DEFRUIT, Pascale EISENBERGER, Antonin FERREIRA, Marie GAILLE, Yannig GOURMELON, Jérôme GUEDJ, François HEILBRONN, Emeric HENRY, Jean-François HUCHET, Hugo JEAN, Eberhard KIENLE, Jeanne LAZARUS, Titouan LE BOUARD, Yoann LEROUGE, Raykhant LIANOVA, Bathylle MISSIKA, Emma SALLEY.

**Absents ou excusés :**

Laurence BERTRAND DORLEAC (procuration à Jeanne LAZARUS), Mathéa BOUDINET, Timothé BULTINGAIRE, Adrien LEHMAN (procuration à Pascale EISENBERGER), Marie-Christine LEMARDELEY (procuration à Jeanne LAZARUS), Elphie SANTISO, François WERNER.

**Assistaient à la séance :**

Stéphanie BALME	Doyenne du Collège universitaire
Florent BONAVENTURE	Directeur exécutif de l'EMI
Pauline BENSOUSSAN	Directrice du pilotage
Myriam DUBOIS-MONKACHI	Directrice de la formation par intérim
Ismahane GASMI	Chargée de mission
Elsa GRIMBERG	Directrice adjointe du campus de Nancy
Arnaud JULLIAN	Secrétaire général de l'Institut d'études politiques
Jérémie LOUSSOUARN	Représentant du Recteur de Paris
Marie RASSAT	Responsable de la scolarité au Collège universitaire
Sébastien THUBERT	Directeur de la vie de campus et de l'engagement
Mathias VICHERAT	Directeur de l'IEP de Paris

\*

\* \*

I. Désignation de deux personnalités qualifiées membres du Conseil de l'Institut	2
II. Projet de refonte de l'École du management et de l'innovation	3
III. Présentation des mineures géographiques du Collège universitaire et projet de changement de nom des campus en région	13
IV. Projet de modification du règlement de la scolarité	22
V. Présentation de la trajectoire financière pluriannuelle	24
VI. Projet de calendrier électoral	34
VII. Adoption des procès-verbaux provisoires des séances du 19 avril et du 24 mai 2022	34
VII. Échange d'informations sur des questions diverses	34

**CONSEIL DE L'INSTITUT  
PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE DU 5 JUILLET 2022**

*La séance est ouverte à 9 h 03 par Jeanne LAZARUS.*

**Jeanne LAZARUS**

Bonjour à tous et à toutes. Bienvenue ce matin à ce Conseil qui se tiendra de façon hybride, depuis Singapour pour notre directeur, Mathias VICHERAT. Merci beaucoup d'être là. Nous allons changer un peu l'ordre du jour, car le directeur ne pourra pas rester pour l'ensemble des points. La désignation des deux personnalités qualifiées doit être présentée par Mathias VICHERAT. Nous allons commencer par ce point-là, puis nous reprendra l'ordre du jour tel qu'annoncé. Donc, Mathias, je vous laisse la parole pour nous présenter les deux personnes. Vous avez eu les biographies des deux personnes qui sont présentées aujourd'hui.

**I. DÉSIGNATION DE DEUX PERSONNALITÉS QUALIFIÉES MEMBRES DU CONSEIL DE L'INSTITUT**

**Mathias VICHERAT**

Bonjour à toutes et à tous, je suis désolé pour le fait d'être à distance et d'avoir dû modifier un peu l'agenda. Alors, pour le renouvellement de deux membres du CI, nous avons deux candidats. Il s'agissait de conserver la féminisation et la mixité du Conseil : donc, de remplacer deux femmes par deux femmes. Il faut savoir que dans les deux cas, à la fois madame la rectrice et madame LEPETIT, chef de l'inspection générale des finances, c'est à leur demande qu'elles ont souhaité quitter le Conseil de l'Institut pour différentes raisons. Du coup, deux noms sont proposés. Le premier, c'est Dominique TAFFIN, qui est archiviste paléographe, conservatrice générale du patrimoine depuis 2012, et qui en réalité depuis quelques années s'occupe, comme vous le savez, de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage. Elle a travaillé sous l'impulsion de Jean-Marc AYRAULT, qui en a été à l'origine. Et il y a à la fois une dimension importante sur les outremer qui nous intéresse — on a, vous le savez, aussi une Chaire outremer à Sciences Po — et dans son expertise aussi une dimension sur la lutte contre les discriminations. Et donc, il nous paraissait que pour remplacer la rectrice de Bordeaux, ça pouvait être une bonne idée. En ce qui concerne la seconde proposition, Catherine SUEUR, elle est la nouvelle cheffe du service de l'IGF, nous paraissait avoir un profil intéressant pour le Conseil de l'Institut, en ce sens qu'elle a été à la fois administratrice générale adjointe du Louvre, secrétaire générale du journal Le Monde, directrice générale déléguée de Radio France, directrice générale adjointe de l'APHP, et par ailleurs, elle a été patronne de Télérama. Et en fait, la pluralité de son parcours, au-delà du fait que du coup, elle remplaçait madame LEPETIT, nous semblait intéressant — et d'autant plus intéressant aussi que même si la compétence première du Conseil de l'Institut n'est pas le budget, et que c'est plutôt une compétence du Conseil d'administration, il était aussi important d'avoir une personne en capacité d'apporter des conseils sur la partie budgétaire.

Voilà pour ces deux propositions.

**Raykhant LIANOVA**

Bonjour à tous, j'ai juste un tout petit commentaire : les candidates présentées ont évidemment des profils très intéressants, mais le problème qui se pose pour nous, c'est que nous sommes historiquement contre la présence des personnalités qualifiées au sein des Conseils, et c'est la raison pour laquelle on va s'abstenir aujourd'hui. Ce n'est pas contre ces personnes et leurs profils évidemment. C'était juste pour apporter cet éclaircissement-là.

**Jeanne LAZARUS**

D'autres remarques ? Alors, s'il n'y a pas d'autres remarques, on va mettre aux voix. Donc, vous avez deux bulletins. Vous pouvez mettre le nom, pour, contre, abstention.

Madame GASMI, est-ce que vous pouvez nous annoncer les procurations ?

**Ismahane GASMI**

Monsieur LEHMAN donne procuration à madame EISENBERGER, Madame BERTRAND DORLEAC et madame LEMARDELEY à vous, Madame la Présidente.

**Jeanne LAZARUS**

Merci.

*Madame SUEUR et madame TAFFIN sont désignées membres du Conseil de l'Institut par 16 voix pour et 5 abstentions.*

## **II. PROJET DE REFONTE DE L'ÉCOLE DU MANAGEMENT ET DE L'INNOVATION**

**Jeanne LAZARUS**

On va donc passer au deuxième point, qui est la présentation du projet de refonte de l'École du management et de l'innovation. C'est donc Florent BONAVENTURE, qui est le directeur exécutif de l'EMI, qui est parmi nous, qui nous présente ce point, et je lui laisse immédiatement la parole.

**Florent BONAVENTURE**

Merci, Madame la Présidente. Bonjour à toutes et à tous. Veuillez excuser l'absence de la doyenne, qui est en congé maternité, donc qui n'a pas pu être avec nous, mais qui a suivi évidemment le projet avec attention, et qui l'a conduit.

Donc, quelques points très rapides sur le projet pour laisser plus de place aux questions. Pourquoi une refonte des programmes d'un certain nombre de masters de l'École de management cinq ans après sa création ? Au préalable, il faut rappeler que l'École de management et de l'innovation, l'EMI, a des atouts qui la différencient dans le paysage universitaire et à Sciences Po. On a des étudiants qui sont extrêmement satisfaits des cours qui sont donnés, tel qu'on le voit par les évaluations des enseignants. On a une très bonne réputation sur les marchés professionnels en lien avec les Masters, on a un très bon taux de placement, ce qui fait que l'École s'est bien imposée dans le paysage. Mais il faut néanmoins, cinq ans après la création, que les curriculums s'adaptent aux évolutions du marché professionnel. Il faut également que l'on renforce l'attractivité de l'École, qui a subi une légère baisse du nombre d'étudiants, en particulier issus du Collège universitaire, ces deux dernières années. Leur nombre remonte un peu, mais il rester du travail à mener autour de l'attractivité de l'École, dans un secteur qui est extrêmement concurrentiel — parce que, vous le savez, nous sommes, avec l'École de journalisme, l'une des rares écoles de Sciences Po à être en concurrence directe et frontale avec les écoles du secteur – les business schools en ce qui nous concerne – et avec tout un ensemble d'autres écoles d'excellence en France et à l'international. Et enfin, nous avons l'ambition de mieux incarner le projet pédagogique et de nous différencier à la fois par le nom et par les maquettes, avec l'étude de l'impact et des transitions.

De ce fait, on renouvelle le positionnement de l'École autour de l'impact, de l'étude des transitions énergétique et environnementale, et du digital. Ce renouvellement du positionnement s'incarne à travers quatre axes :

- D'une part, une inflexion du nom de l'École, on pourra y revenir, qui garde le même sigle EMI, mais qui la qualifie différemment (par l'impact), et donc qui l'incarne, qui le représente différemment, et qui dès le nom finalement indique la raison d'être et les objectifs de l'École. C'est un nom qui est à la fois précis, qui veut dire quelque chose dans le monde du business, et qui en même temps est suffisamment large, polysémique et international pour attirer des candidats et signifier vraiment une ambition ;
- Deuxième évolution, c'est la refonte des maquettes de quatre Masters, en lien justement avec ce positionnement ; j'y reviendrai ;
- Le renforcement des cours transverses, j'y reviendrai également ;
- Et la création d'un studio dédié à l'étude et à la conception des business models à impact, et dédié également à créer du lien entre les sciences sociales enseignées à Sciences Po, les étudiants et le

monde du business autour de ces projets à impact — l'impact voulant dire ici l'internalisation des externalités, soit, le fait de penser dès la conception des modèles économiques intégrant l'impact environnemental et social, donc les externalités positives et négatives des projets. Et on a un vrai manque de l'étude et des conceptions des modèles à impact dans le champ professionnel. L'idée de ce studio, qui va rassembler beaucoup des projets des étudiants, a été influencée par la création de l'incubateur des politiques publiques — c'est à peu près dans le même esprit qu'on veut le mettre en place : à la fois un lieu qui rassemble des étudiants autour de projets, et un lieu qui les fait travailler avec les acteurs du monde professionnel.

Quatre Masters évoluent. 1) Le premier, c'est le Master finance et stratégie, qui va passer en grande partie en anglais, mais qui va conserver des cours en français. J'ai compris qu'il y avait un sujet sur le passage à un English track au sein du Master finance et stratégie, je pourrai y revenir dans les questions. L'idée, là, c'est d'avoir un Master qui offre une grande partie des cours, je pense 60-70 % des cours, en anglais, mais la possibilité aussi de suivre des cours en français — certains cours seront dédoublés, et des cours en particulier en stratégie seront plutôt enseignés en français, ou en français et en anglais, tout dépend en fait des milieux professionnels visés. En finance, l'ensemble du travail se fait en anglais ; en stratégie, il est pertinent d'avoir quelques cours en français également. Donc, ce n'est pas une bascule complète en anglais, c'est plus un bilinguisme de fait, mais qui permettra à des étudiants anglophones de suivre l'ensemble du parcours en anglais, et à des étudiants francophones d'avoir à la fois des cours en anglais et des cours en français s'ils le souhaitent. L'idée est d'attirer davantage d'étudiants dans le Master, étudiants internationaux, mais aussi étudiants des cursus anglophones du Collège universitaire qui pour l'instant ne viennent pas en raison de cette question de langue. L'idée également, c'est de répondre à une demande des étudiants et des alumni, des enseignants, et du marché professionnel, puisque l'ensemble des Masters finance des écoles concurrentes se fait en anglais. Et avec le Brexit, on a aussi une demande du secteur professionnel d'avoir davantage d'enseignements en anglais. Mais on pourra y revenir.

2) Deuxième changement, c'est le Master international business and sustainability. Là, c'est un changement plus léger : on passe du management au business, c'est-à-dire qu'on passe de la gestion de l'entreprise à l'étude des métiers de l'entreprise. Donc, c'est un Master qui finalement va s'intéresser à tout ce qui tourne autour de la sustainability, de l'impact, mais aussi de l'économie circulaire, etc. C'est un Master qui est plus généraliste, si je puis dire, plus de management, que le Master finance et stratégie, qui va être davantage technique.

3) Le Master entrepreneuriat, design et innovation est issu d'un rapprochement qu'on met en place avec le Centre pour l'entrepreneuriat, ce qui nous permet de proposer aux étudiants quelque chose qui n'a jamais été fait à Sciences Po, c'est-à-dire un Master qui ne va pas conduire les étudiants à fonder chacun une startup, ce n'est pas le but, mais par contre à étudier l'innovation via l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat (donc, l'innovation en entreprise), et le design, qui est une science sociale que nous enseignons aussi. Et cet alliage des trois avec le Centre pour l'entrepreneuriat va permettre à la fois aux étudiants de s'investir dans le domaine de l'innovation, mais aussi de pouvoir incuber des startups s'ils le souhaitent de manière immédiate et connexe.

4) Et enfin, le dernier Master qui évolue, c'est le Master OMRH — organisation, management des ressources humaines — qui devient « ressources humaines et gouvernance durable », où là le parti pris de ce changement, c'est de positionner la fonction RH comme un acteur de la transition, en particulier environnementale, mais pas seulement, aussi en termes d'égalité femmes-hommes, donc un acteur de la transition au sein de l'entreprise. C'est une des fonctions RH qui est de plus en plus valorisée.

Et enfin, dernier point, on va renforcer ce qui fait le commun de l'École, puisque cette École a été créée par un assemblage de Masters différents, du commun a déjà été créé, mais il faut le renforcer pour différentes raisons. D'une part, pour que les étudiants aient un socle en management qui soit le même pour tous et compréhensible par tous, et également pour que le commun reflète l'ambition de l'École en termes de sciences sociales, en termes d'impact/soutenabilité et en termes d'introduction et de cours autour du digital, et enfin pour que les étudiants puissent travailler ensemble — c'est-à-dire qu'on sait qu'ils travaillent ensemble au sein de l'entreprise, mais jusqu'à présent, ils travaillent très peu ensemble à l'intérieur de leurs formations, qui sont là encore très en silo. Donc, l'idée, c'est vraiment de décloisonner un peu les formations et de pousser les étudiants à mettre en place des business cases par exemple qui mélangent des étudiants de finance et stratégie et de marketing, puisque ces compétences se complètent.

Donc, voilà pour un bref aperçu de la refonte de l'École de management. L'idée étant vraiment d'adapter l'École aux changements à la fois du secteur professionnel, mais aussi aux changements et aux aspirations des étudiants, qui nous demandent davantage de cours autour de l'impact, autour de la soutenabilité, autour du digital, et de faire en sorte que cette École redevienne davantage attractive, en particulier auprès des étudiants du Collège universitaire, pour qu'ils en comprennent bien les aspects.

Et j'oublie une dernière chose, qui est importante : cette construction des parcours communs que vous voyez là, elle a aussi un objectif, qui est de permettre aux étudiants de changer de Master à la fin du premier semestre. Parce que pour l'instant, je sais qu'on a des étudiants qui ont un peu peur d'entrer dans des silos — marketing, RH, etc. — et qui ne peuvent pas vraiment, ou alors c'est compliqué, changer de Master au sein de l'École. La réforme va permettre, par ce socle commun, une fluidité et une personnalisation des parcours meilleures que celles qui existent actuellement.

Je vous remercie.

### **Antoine DEFRUIT**

Bonjour à tous. Merci beaucoup pour votre présentation. Je pense que ce que vous nous dites là est assez réjouissant, notamment sur l'ouverture internationale qui est poursuivie avec l'anglicisation du Master finance et stratégie, et également sur l'augmentation du nombre d'enseignements qui sont dédiés à la protection de l'environnement, puisqu'on sait que plus tôt on éduque les futurs managers à ça, plus ils y seront sensibles. Mais justement, sur la question de l'impact, il y a un point qui m'interroge, c'est sur la lutte contre les discriminations, notamment à l'embauche : ici aussi, on sait que c'est beaucoup plus efficace d'éduquer les gens, de les faire travailler sur ces sujets-là par eux-mêmes pour qu'ensuite ils soient attentifs, alors que par contre, une fois que les modes de pensées discriminants se sont créés, c'est très difficile de lutter contre (les formations, etc., en entreprise, ça marche assez peu). Or, dans les maquettes pédagogiques, je ne vois quasiment rien là-dessus. J'ai épluché la maquette pédagogique du Master organisation et management des ressources humaines, je me suis dit que c'était là où c'est le plus susceptible de voir ce type d'enseignement, et il y a juste un cours RSE et diversité au S4, mais qui n'est pas bien précis là-dessus. Donc, je m'étonne de ça, et j'aurais aimé savoir si c'est un sujet sur lequel vous avez prévu de travailler dans les années à venir.

Et aussi, si vous pouviez nous éclairer juste sur l'échéancier complet de la réforme des enseignements que vous nous présentez. Merci beaucoup.

### **Hugo JEAN**

Bonjour à tous et à toutes. Merci pour votre présentation. Effectivement, nous voyons des changements qui sont relativement positifs — effectivement, la plus grande place des cours liés à l'environnement, aux questions sociales et aux questions de société. Après, nous, on tient aussi à ce que ces cours justement soient largement pensés avec la faculté permanente pour qu'il y ait derrière une évaluation qui soit scientifique, et pas uniquement un regard qui vienne du monde de l'entreprise ou du travail. Par ailleurs, nous aussi, une des attentions particulières qu'on aura sur les maquettes — d'ailleurs, c'est un petit peu dommage qu'on ne puisse pas les avoir dans le détail, mais peut-être que c'est prématuré, je ne sais pas, rejoint la question sur l'échéancier en effet de la réforme, mais nous, cette réserve qu'on peut avoir sur les maquettes, c'est vraiment de placer justement les cours dans des enjeux plus globaux. Par exemple, je pense aux cours sur la finance, de les placer plus dans des cours liés à l'économie, au monde économique en général. Ce serait effectivement intéressant aussi d'avoir des enseignements liés aux inégalités, aux discriminations, aux questions de droit du travail, de droit social, parce que tout ça, ce sont des choses qui peuvent compléter utilement, on pense, la formation. Nous avons quelques réserves néanmoins sur ce projet. La première, c'est le nom en lui-même, le mot « impact », qui, bon, vous l'avez bien expliqué, effectivement recoupe une notion qui est très intéressante, etc., mais on a des doutes sur la lisibilité en fait de ce nom pour un étudiant qui viendrait du Collège universitaire ou même en dehors de Sciences Po — est-ce que c'est un nom qui est suffisamment commun, intégré au grand public ? Nous, pour être tout à fait honnêtes, quand on a préparé le Conseil, on ne connaissait pas la notion d'impact. Donc, on se dit : est-ce que c'est quelque chose qui va forcément parler à des étudiants et à des étudiantes ? C'est un sujet sur lequel on a quand même quelques réserves. Et quand on parle de l'attractivité aussi des formations, c'est important à notre avis que le nom soit tout à fait lisible pour cela. Et c'est vrai qu'on a eu une grande instabilité aussi des noms des parcours de l'EMI — je crois que c'était encore l'année dernière qu'il y

avait un changement de nom d'un Master. Donc, là, on va avoir un Master qui va changer trois fois de nom en fait en trois ans, donc c'est vrai que ça fait une instabilité qui n'aide peut-être pas aussi à la lisibilité des parcours.

On a aussi du coup une réserve, mais vous y avez répondu en partie, sur la question de l'anglais dans le Master finance et stratégie. C'est vrai que nous, on tient à ce qu'il y ait toujours un parcours qui soit plurilingue, parce que vous avez parlé des difficultés d'attirer des publics anglophones dans ces Masters, et c'est une vraie préoccupation sur laquelle on doit se pencher évidemment, mais néanmoins il ne faudrait pas perdre de vue aussi le public francophone qui peut se sentir justement en difficulté face à des cours d'anglais sur des sujets qui sont très spécifiques, sur les questions de comptabilité, sur les questions de finance, ce n'est pas forcément la même chose que de suivre un cours en anglais sur un sujet un petit peu plus simple. Là, on a un vocabulaire très spécifique, des attentes spécifiques, etc., donc à voir comment on peut adapter ça, mais nous, on est attaché en tout cas à garder au maximum un parcours plurilingue dans la mesure du possible.

Et ensuite, on a une dernière petite réserve, c'est à propos de l'organisation de l'École dans son ensemble, nous, on a certains retours de la part d'étudiants qui sont conscients en fait des difficultés qu'on peut rencontrer en termes d'organisation dans l'École, notamment en termes de roulements des personnels administratifs. Il y a encore un suivi justement qui est un petit peu en deçà, on trouve, des autres écoles, et on aimerait aussi qu'il y ait une stabilité de la part du personnel, un recrutement plus important, et un meilleur encadrement au final des étudiants dans l'EMI. Je vous remercie.

### **Emeric HENRY**

Merci pour la présentation. Je pense qu'il y a des évolutions très intéressantes sur le socle commun, sur les questions environnementales, sur le studio aussi qui a l'air intéressant. Donc, moi, je veux revenir un peu sur le nom. Je pense qu'il n'y a pas d'intérêt de lancer une polémique sur le nom, mais c'est vrai que je m'interroge : pourquoi c'est la seule école où on a besoin de mettre un sous-titre, alors que les autres, c'est École urbaine, École des affaires publiques, et que l'environnement est quelque chose de transverse à toutes les écoles ? Donc, pourquoi ce besoin de toujours qualifier ? Je m'interroge sur ce point. Le deuxième point, c'est que je pense que c'est important de mettre les socles fondamentaux, donc on a le digital, on a les questions économiques aussi, mais je pense qu'il faut le faire vraiment sérieusement, et l'introduction d'outils digitaux qui commence avec Excel, je pense qu'il faut mettre la barre un peu plus haute, et vraiment introduire du digital. Excel est peut-être quelque chose d'intéressant, mais ça ne peut pas être un socle digital dans une école comme l'École du management.

### **Mathias VICHERAT**

Merci beaucoup pour les interventions, qui évidemment nous aident. L'idée, c'est qu'on soit opérationnel en 2023, mais qu'on puisse commencer à faire une proposition dès la rentrée 2022, pour commencer à être attractif, que ce soit évidemment à l'extérieur ou dans les objectifs que les troisièmes années peuvent avoir dans leur choix d'école. Parce qu'il faut vraiment qu'on se redise les choses. On a des taux de satisfaction aujourd'hui qui sont bons au sein de l'École, mais on a des problèmes d'attractivité, que ce soit pour les élèves du Collège ou les externes. Donc, c'est une des raisons pour lesquelles on a souhaité activement — et on s'en excuse — changer les choses. C'est vrai qu'il y a des noms de Masters qui ont changé plusieurs fois, mais notre idée, ce n'est évidemment pas de tout chambouler pour tout chambouler, c'est d'essayer de trouver le bon cadre et les bonnes accroches, les bons intitulés pour être plus attractif. Et pour revenir sur le terme d'impact — c'est peut-être parce que j'étais dans un univers professionnel précédemment, chez Danone, mais franchement, dans les milieux économiques, dans les entreprises, il y a même des sections, des services de finance à impact dans les banques, y compris dans les banques françaises. Donc, effectivement, d'abord ce n'est pas un « buzz word », l'impact, c'est un vrai sujet, un vrai sujet de fond. Ensuite, là où Emeric HENRY a raison, c'est qu'il faut peut-être se dire qu'on aura une signature en dessous, parce qu'il y a beaucoup d'écoles qui font ça aussi, qui permettra peut-être davantage de préciser l'intention. Je fais le pari que l'impact, d'ici un, deux ou trois ans, ce sera totalement « mainstream ». Je crois beaucoup à la puissance du terme d'impact, qui regroupe à la fois les sujets écologiques, les sujets sociaux, les sujets de gouvernance. Quand on parle d'impact, c'est vraiment tout ça.

Par ailleurs, il y a une situation très concurrentielle entre les business schools. Très concurrentielle. Et qu'est-ce qui peut faire qu'on ait un principe distinctif ? C'est bien d'assumer à notre niveau, on fait une École du management, donc de manière assez traditionnelle, mais on est aussi sur l'impact. Et je pense que ça, c'est distinctif, et c'est important de pouvoir le faire.

Et j'ajoute deux choses très rapidement. La première, c'est qu'au niveau de la faculté permanente, on va accélérer le nombre d'embauches et l'effort sur la transition écologique ; on a 12 postdocs qui sont d'ores et déjà préfinancés et qui vont commencer à être recrutés à partir de janvier. Donc cela s'appuiera sur une force décuplée au sein de la faculté permanente et la faculté permanente a tout son rôle dans les progrès que fera l'EMI dans ce domaine. Et sur le sujet discriminations, on pourrait même aller sur des certifications handicap aussi qu'on pourrait développer — j'en parlais avec la Mission handicap de Sciences Po. Il faut effectivement qu'on renforce et qu'on affine.

### **Pascale EISENBERGER**

Merci pour la présentation. Je voudrais relayer une interrogation d'Adrien LEHMAN, que je partage et que monsieur JEAN partage également, sur les langues. Alors, c'est un peu ironique parce que je suis prof d'anglais, mais on s'interroge. Monsieur BONAVENTURE, vous avez dit que 60 à 70 % des cours seraient maintenus, est-ce que vous pouvez un peu préciser et nous assurer que les étudiants qui souhaitent suivre un cursus cohérent en français pourront le faire s'ils s'inscrivent en finance et stratégie ? Merci.

### **Eberhard KIENLE**

Merci pour cette présentation. Vous mettez à juste titre l'accent sur, dans une université de sciences sociales, avec les relations avec les sciences sociales. Et je suis entièrement d'accord avec, encore une fois, l'importance de l'impact — de l'impact écologique, de l'impact sociologique ou social. Maintenant, en même temps, n'oublions pas le revers de la médaille pour ainsi dire. N'oublions pas le conditionnement de l'action managériale économique par d'autres conditions — sociales, politiques, et ainsi de suite. Donc, si l'on part d'une conception de l'économie ou de la gestion, ou du management, qui n'est pas seulement basée ou fondée dans l'économie, mais aussi dans le social, donc dans une économie qui serait encastrée, « embedded » comme on dit souvent, alors dans ce cas-là, évidemment, il serait aussi intéressant de communiquer aux étudiants les conditions dans lesquelles se fait l'action managériale, les conditions dans lesquelles évolue l'économie. Maintenant, ce n'est peut-être pas le point principal pour un manager. Il n'empêche que je pense qu'il ne peut que gagner en y réfléchissant. Donc, peut-être élargir les rapports avec les sciences sociales dans ce domaine-là ou de ce côté-là.

### **Bathylie MISSIKA**

D'abord, félicitations pour cette présentation qui était limpide. Tout d'abord, je voulais vous dire qu'on accueille beaucoup de vos étudiants en stages qui sont excellents, venant de l'EMI — c'est vrai que je n'avais pas jusqu'à présent toujours très bien compris le I de l'innovation, maintenant je commence à comprendre un peu mieux, mais en tout cas, ça n'enlève rien au fait qu'ils sont extrêmement bien formés. En ce qui concerne l'impact, je pense que je m'aligne très largement sur les commentaires qui ont été faits quant à l'utilisation du terme dans le monde économique, en entreprise, même l'entrepreneuriat à impact, je veux dire le social impact investment, je pense que ça intéresse énormément les étudiants. On est vraiment au cœur du sujet, est-ce qu'on met la finance d'abord ou est-ce qu'on met justement l'impact social d'abord ? Ça, ce sont vraiment des sujets qui sont en tout cas explorés depuis plus d'une dizaine d'années, qui commencent à se démocratiser. Mais je pense que le nom d'un Master — enfin, quand on choisit un Master, on ne regarde pas la brochure, enfin on y passe quand même un petit peu de temps.

Moi, la partie des langues m'interpelle vraiment très sérieusement, parce que, bon, je vous remercie de la clarification qu'on ne passe pas sur un de ces tracks exclusivement en anglais, mais ce sont des carrières où le fait de ne pas pouvoir maîtriser l'anglais justement du business de l'impact va limiter les perspectives des étudiants de manière considérable. C'est-à-dire que la langue, c'est la monnaie d'échange, ce n'est pas un statement politique — si on pouvait échanger en lapon, on le ferait avec grand plaisir. En l'occurrence, ce qui va être testé par les entreprises, au niveau du recrutement, d'emblée, c'est cette capacité à se mouvoir — ce n'est pas une question d'avoir un accent d'Oxford, c'est la capacité à pouvoir utiliser des concepts, des termes, à être à l'aise avec. Sinon, effectivement, les discriminations vont se retrouver plus tard, et on va les mettre de côté. Et moi, ce qui me frappe beaucoup, c'est qu'un certain

nombre d'étudiants privilégiés ont eu accès à des séjours à l'étranger, etc., eh bien là, on leur donne une chance, parce qu'il y a aussi les outils, il y a d'excellents cours de langues à Sciences Po, par leur formation, d'arriver à optimiser leur cursus.

### **Antonin FERREIRA**

Alors, déjà, j'aimerais remercier monsieur BONAVENTURE de nous avoir reçus et écoutés en tant qu'étudiants, et je retrouve beaucoup des idées qu'on avait échangées dans cette proposition de réforme. Sur le nom, je pense qu'il y a deux options : soit on va dans la concurrence directe aux business schools et on devient Sciences Po business school, et dans ce cas-là on ne se distingue pas des HEC, ESSEC et autres écoles internationales ; soit, pour le coup, on garde l'idée d'impact, qui pour moi, je suis d'accord, est beaucoup plus parlante et importante que celle d'innovation, et surtout résume parfaitement l'idée de la réforme qui est menée, et du coup je le soutiens pleinement.

Pour les langues, c'était une idée qu'on avait échangée, je suis tout à fait d'accord. Alors, pour le coup, pour avoir été diplômé de l'École récemment et travailler dans un fonds à impact en Angleterre, je souscris pleinement à toutes les idées qui ont été avancées. Aussi, les séminaires de prérentrée pour développer les soft skills et hard skills, je trouve ça très bien. Et sur les langues, vous avez tout à fait raison, Madame MISSIKA, et je pense que l'effort doit d'abord être fait en Collège universitaire pour que chaque étudiant puisse être complètement bilingue quand il arrive en Master. Je pense qu'en Master, ce n'est plus le moment vraiment. Et effectivement, dans le monde professionnel, en finance comme en consulting, tout se fait en anglais maintenant, et je sais que la transition, quand on a des cours de fusion-acquisition ou de stratégie en français, qu'on arrive dans le milieu professionnel et qu'il faut tout traduire, etc., c'est un peu laborieux. Donc, ça, c'est hyper important.

Et enfin, sur tout ce qui est transition énergétique, écologique, le centre impact, enfin, je trouve que toutes ces idées sont très bien, et je soutiens pleinement cette réforme, qui va dans le bon sens.

### **Dominique CARDON**

Alors, beaucoup de choses ont été dites. Moi, j'ai participé à certaines des discussions, et donc je voudrais vraiment souligner et féliciter le fait qu'il y ait une refondamentalisation d'une partie des enseignements qui sont faits, notamment lors du premier semestre, dans l'accroche des cours en sciences sociales et des grands challenges. Et c'est évidemment un point important.

Je voulais aussi dire, sur la question du track digital, c'est-à-dire qu'il y a une réorganisation assez complète en fait, en réalité, de ces cours qui a été faite, et dire à Emeric qu'Excel — il y a des capacités insoupçonnées, tu sais, d'Excel — et que c'est une chose qui est assez importante pour les futurs étudiants, notamment en entreprise où Excel domine, mais qu'évidemment, des cours sur les datas, plus complexes, plus sophistiqués, sur le traitement des données, sont aussi proposés dans l'enseignement.

J'avais une question qui était importante, c'est autour de la grande nouveauté, je trouve de l'impact studio, c'est de savoir d'abord dans quelle mesure les propositions de projets des étudiants sont principalement orientées vers des projets de business cases ou d'entreprises, ou s'il y a aussi une possibilité — je pense aux Masters qui sont plus créatifs ou plus orientés vers le design — d'avoir des approches de travaux collectifs dans le cadre de l'impact studio qui ne soient pas simplement orientées business, puisqu'on sait qu'une partie des étudiants de certains des Masters sont dans cette perspective.

Et ma question annexe à côté était de savoir si des partenariats, et notamment on sait qu'il y avait des discussions avec des écoles de design, d'ingénieurs, etc., sont aussi en vue dans la perspective de la refonte de l'École.

### **Simon CORDONNIER**

Merci pour cette présentation et tous ces éléments. Comme dans les interventions précédentes, je trouve aussi que l'idée évidemment de s'orienter vers des actions beaucoup plus transformantes va dans le bon sens. Je suis un petit peu partagé sur la façon dont ça apparaît dans la note. C'est-à-dire que d'une part, à la fois on inclut ce terme d'impact dans le nom, mais on pointe dans la note le risque qu'en parlant d'impact, on se focalise en fait aussi — enfin, c'est-à-dire, on peut se focaliser sur ce qui est en train de devenir un secteur, et pas forcément sur la transformation globale des systèmes. Or, c'est vraiment de ça dont on a besoin. Donc, est-ce qu'il n'y a pas là — parce que c'est un risque qui est pointé dans la note elle-même, donc je sais bien qu'il est pris en compte, mais est-ce qu'on ne risque pas de se frotter à cette



contradiction ? D'autant plus qu'en regardant les libellés des Masters, finalement on retrouve durable et sustainable dans deux des intitulés des Masters et pas dans les autres. Donc, est-ce qu'on n'a pas l'impression qu'on cantonne ces notions-là à ces secteurs spécifiques sans que ça traverse l'ensemble de la maquette ? Or, c'est précisément de ça dont on a besoin. Si on regarde la maquette, finalement, la dimension telle qu'elle apparaît en tout cas dans les éléments dont on dispose – sustainable development, etc., enjeux environnementaux — n'apparaît que dans les cours de grands challenges pour 12 heures, c'est-à-dire qu'on a 12 heures de grands challenges sur ces questions-là, et on a trois cours sur le digital. Donc, en termes d'équilibre, je ne trouve pas que ça reflète l'idée qu'on mettrait ces questions-là au centre. D'une façon générale, sur le nom, enfin, sans vouloir revenir nécessairement dessus, est-ce qu'on n'a pas un enjeu aussi à ce que la marque Sciences Po en tant que telle incarne à elle seule notre envie, notre souhait de transformer dans toutes les écoles, dans leurs domaines respectifs — enfin, pour moi, idéalement, quand on parlait de Sciences Po business school ou Sciences Po École de management, il faudrait que Sciences Po incarne à lui seul ce souhait de transformer par les sciences sociales, par ces dimensions de politiques publiques, par la capacité à interagir avec la régulation, par tous ces sujets-là qui sont vraiment le cœur de nos compétences. Et donc, voilà, je ne suis pas sûr que le nom doive être un centre d'intérêt si important que ça, il faudrait plutôt qu'on se concentre sur le fait de réaliser la promesse en fait que Sciences Po doit devenir ce lieu où on étudie le cœur de ces transformations.

Donc, voilà, sur l'incarnation des aspects, des enjeux environnementaux, sociaux, etc., pour l'instant, dans la note, pour moi, ils ne sont pas assez présents. Je sais qu'on ne dispose pas encore des maquettes. Tout ça pointe aussi vers un calendrier qui est quand même extrêmement serré, et que je regrette. Ça s'inscrit dans une période où la doyenne est de fait absente, et on se réjouit pour elle, mais du coup c'est un peu compliqué pour un projet aussi de ne pas être complètement incarné par quelqu'un qui puisse le porter. Je sais qu'elle a été active, ce n'est pas du tout le sujet, mais comme elle ne peut pas être présente, j'aurais trouvé ça souhaitable que ce soit vraiment incarné par la doyenne. Le directeur exécutif le fait extrêmement bien, mais symboliquement, ce n'est pas exactement la même chose.

Et enfin, on ne mentionne absolument pas dans la note l'enjeu des équipes. Or, on sait que l'EMI vit une crise assez importante en termes de ressources humaines. Donc, là, c'est un enjeu majeur, et ça me paraît compliqué quand même dans un projet comme ça de le passer totalement sous silence. Ça a été pointé d'ailleurs par les étudiants, qui le ressentent dans l'interaction qu'ils ont avec les équipes, ou qu'ils n'ont pas avec les équipes puisqu'il y a énormément d'arrêts maladie, qui traduisent le fait qu'il y a une vraie crise au sein de cette école — alors ; que la réforme a en partie vocation à résoudre en cassant les silos, qui sont l'un des problèmes de ces écoles, l'écolisation n'a pas fonctionné, on l'a dit, et c'est un des problèmes de cette école, mais j'aurais aimé qu'on pointe un peu les équipes et qu'on nous explique qui va gérer les différents projets, qui va gérer l'impact studio, qui va gérer toutes ces initiatives nouvelles qui sont intéressantes, mais dont on ne comprend pas exactement comment elles vont fonctionner.

Et enfin, sur l'impact studio, j'aimerais bien savoir un peu plus qui va composer ce board et comment on alimente, par des outils académiques et des fruits de la recherche, cet impact studio alors qu'on n'a pas de centre de recherche en gestion, comme vous le savez, et qu'on n'a pas forcément de compétences spécifiques sur ces questions-là. Merci.

### **Mathias VICHERAT**

Pardon, parce qu'en plus, je ne vais malheureusement pas pouvoir rester, je voulais juste revenir quand même sur la question du calendrier. Simon CORDONNIER a raison de dire que c'est un calendrier un peu serré. Mais il faut bien voir que si on ne le fait pas là, on perd un an. Donc, je suis conscient du fait que Natacha VALLA n'est pas là, mais Florent a fait un travail remarquable, il s'est énormément mobilisé avec toutes et tous, et tous ceux et celles avec lesquels il s'est entretenu ont vu que c'était vraiment une coconstruction. C'est pour ça que j'assume le fait qu'on ait ce rythme un peu rapide. Tout ce que vous nous dites, tout ce qui est défini sera pris en compte, et il y a toute une série de choses qui pourront de toute façon être mises en œuvre au cours des mois à venir, puisqu'encore une fois, c'est pour la rentrée 2023. L'urgence, c'est de pouvoir présenter des documents qui permettent de laisser voir ce qu'on va faire en termes de stratégie pour l'EMI. Ce n'est pas d'avoir une granularité hyper fine, qui va pouvoir se définir dans les mois qui viennent, et on pourra revenir devant le Conseil de l'Institut.

### **Jeanne LAZARUS**

Oui, alors juste un point là-dessus. Vous vous rappelez qu'on avait plutôt l'idée de faire en deux temps initialement : d'abord une présentation du projet, puis une discussion avec le Conseil, et de le voter dans un deuxième temps. Le calendrier étant très serré, on fait tout en une fois, mais on en a parlé déjà dans la réunion de Bureau, il est entendu que les évolutions des maquettes et le détail des maquettes seront représentés dès septembre ou octobre, mais en tout cas seront représentés au fur et à mesure. Donc, on ne s'arrête pas là dans notre discussion.

### **Mathias VICHERAT**

Oui, bien sûr. Il faudra peut-être faire une séance longue à partir des évolutions qui auront pu être mises en œuvre. Donc, je ne sais pas, c'est Florent qui saura mieux que moi, en fonction des prochaines réunions, si c'est septembre ou octobre, mais évidemment qu'il y aura une deuxième phase. Là, l'urgence, mais Florent le sait mieux que moi, il va pouvoir le détailler, c'est vraiment de pouvoir lancer l'offre pour être justement en capacité dans un an, à la rentrée 2023, d'avoir cette nouvelle mouture. Et évidemment, dans la période des mois qui viennent, il y a plein de choses qui vont pouvoir être discutées, changées, concertées, retravaillées, etc. C'est le cadre général, là, qui est vraiment l'urgence.

### **Yannig GOURMELON**

C'était juste pour une remarque d'une sensibilité un peu employeur en fait, côté formation du Master finance et stratégie. Le but, c'est quand même que les étudiants trouvent des jobs. Il se trouve que je connais bien l'aspect en fait conseil, l'anglais — et la compétition est féroce entre Sciences Po, HEC et les autres écoles de commerce, donc il y a un enjeu quand même de se mettre aussi au niveau, même s'il faut garder la spécificité de Sciences Po. Là-dessus, les cours en anglais et le fait qu'on pratique l'anglais et qu'on ait des réflexes en anglais aussi en finance, c'est extrêmement important, et ce n'est pas simplement l'employeur, ce sont aussi les clients — qu'ils soient Français ou non, d'ailleurs. Donc, moi, je pense que ça va vraiment dans le bon sens, ça correspond à une attente qui est d'ailleurs exprimée par ces sociétés de conseil. Et sur le nom de l'École, je pense qu'il ne faut pas y passer trop de temps. De mon expérience, même si les noms changent un peu, les noms sont assez performatifs, au bout d'un moment, on accepte. Voilà. Et je pense que ça va se passer pareil avec cette notion d'impact. Et d'autre part, l'impact, en fait, est une notion qui est très valorisée, et je pense que c'est un élément novateur qui va tout à fait dans le bon sens. Voilà, c'est juste cet aspect un peu employeur dont je me permets de parler.

Et ensuite, pour avoir deux cours en Master finance et stratégie, les échos que je peux avoir aussi des étudiants vont aussi dans ce sens-là. Donc, je pense qu'on rejoint des appétences à la fois des étudiants et à la fois des employeurs.

### **François HEILBRONN**

J'interviens aussi en tant qu'enseignant dans cette École et dans ces Masters, et j'ai participé aussi, comme Dominique CARDON, aux différentes commissions, et je voudrais rassurer monsieur CORDONNIER sur le travail de ces commissions qui a été très intensif sur ces trois derniers mois, et la participation à toutes les réunions de la doyenne, même si elle était en congé maternité. Donc, il y a un travail d'investissement important du corps enseignant, des responsables pédagogiques, du directeur et de la doyenne de l'École, du directeur de Sciences Po, Mathias VICHERAT, de madame DUBOIS-MONKACHI et de monsieur JULLIAN qui ont participé à toutes les réunions, et c'était important, et aussi une participation des étudiants. Donc, ça a été une participation assez concertée. Effectivement, on avait peu de temps, on l'a regretté comme vous d'ailleurs, mais on est allé vite, on est allé à l'essentiel et je pense qu'on arrive à quelque chose d'abouti.

Je voudrais revenir sur le terme de crise de l'EMI qu'on a entendu plusieurs dans cette enceinte. Je voudrais relativiser, et je reprendrai les bons éléments de la note de l'École de management, c'est une crise d'attractivité. Ce n'est pas une crise de résultat. On est une des écoles qui a les meilleures évaluations des enseignements. On est une des écoles qui a le meilleur taux de placement, et on est une des écoles où le retour de nos étudiants formés par notre École, quand ils se retrouvent en situation professionnelle, est excellent sur la formation et l'adéquation de la formation par rapport aux débouchés qu'ils peuvent avoir — et monsieur FERREIRA, qui a été mon étudiant, peut en témoigner avec ses amis, et je pense qu'il pourra le confirmer. Donc, ça, c'est une chose importante à voir. La crise que nous connaissons, c'est une crise d'attractivité, et je suis très content que par hasard, madame BALME soit là aujourd'hui. C'est un

des sujets qu'on a abordés dans les commissions, c'est qu'une des crises de l'attractivité de l'École de management vient en partie de ce qu'il se passe au Collège. On a deux problèmes au Collège. Le premier problème, c'est que c'est une des rares écoles, l'École de management, qui n'a pas d'enseignants au Collège. Donc, la visibilité pour les étudiants du Collège universitaire de ce qu'est l'EMI est très faible. Ça, c'est la première chose. La deuxième chose, c'est qu'à partir de la création, et on s'en est rendu compte, et en discutant avec pas mal d'étudiants de l'École de management, je m'en suis rendu compte, à partir du moment où vous êtes au Collège et que vous devez vous spécialiser, vous devez prendre plusieurs spécialités : une spécialité humanités politiques et une spécialité économie et gestion. Si vous prenez la spécialité humanités politiques, vous ne pouvez pas aller en troisième année dans une université qui donne des cours de business.

### **Jeanne LAZARUS**

Mais, Monsieur HEILBRONN, excusez-moi de vous couper, mais en fait, on n'a vraiment plus beaucoup de temps, et la question du Collège, on ne va pas l'ouvrir aujourd'hui. Il se trouve que madame BALME est là, mais on ne peut pas ouvrir ce débat maintenant comme ça, au débotté

### **François HEILBRONN**

Alors, je vais juste terminer là-dessus. Il faut que les élèves — les élèves qui viennent à l'EMI sont souvent des élèves qui en troisième année ont été exposés à des matières business et se sont rendu compte que l'entreprise, c'est intéressant. Premier point. Deuxième point, c'est quelque chose que je demande depuis très, très longtemps dans ce Conseil sans jamais être entendu : je pense qu'il est obligatoire qu'au Collège, il y ait dans leur troisième année d'études un stage en entreprise pour découvrir ce que c'est que l'entreprise. Parce que sinon, on le voit très bien quand on fait passer nos oraux d'admission pour l'entrée à Sciences Po — moi, j'en ai fait passer 12, sur les 12, il y en avait 10 qui voulaient être diplomates, un qui voulait être journaliste, et un qui voulait être à l'École d'affaires urbaines. L'entreprise, ils ne savent pas ce que c'est, et au Collège, ils ne découvrent pas ce que c'est que l'entreprise. Il faut donner, créer une appétence pour l'EMI au Collège, et je pense que c'est très important, c'est une réflexion qui est effectivement au-delà de cette réforme, mais puisqu'on parle de l'attractivité de l'EMI, je pense que c'est important.

Pour l'extérieur, l'attractivité de l'EMI viendra de la réforme des maquettes, et surtout d'une chose très importante, et je pense qu'évidemment, c'est fondamental, c'est qu'il y ait un tronc commun, et qu'au bout de ce tronc commun du premier semestre, les étudiants pourront choisir définitivement le Master qu'ils veulent faire. Parce que très souvent, moi, j'ai eu des étudiants qui se sont dit « je suis allé en marketing parce que je ne savais pas ce que c'était, mais en fait je voudrais faire de la finance », il y en a d'autres qui sont allés en finance en disant « mais non, c'est horrible, et je voudrais aller en ressources humaines », et cette possibilité de changement est une grande avancée.

Merci.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Merci pour toutes vos interventions, et on voit que le sujet passionne beaucoup notre Conseil. Monsieur BONAVENTURE, si vous pouvez répondre en quelques secondes, et ensuite nous voterons.

### **Florent BONAVENTURE**

Merci à tous pour vos questions et vos remarques. Donc, je vais concentrer mes réponses, très brèves, sur trois points, la question du nom ayant déjà été traitée en grande partie par vous tous. D'une part, sur finance et stratégie, donc pour signaler qu'à la fois le comité pédagogique, le comité stratégique de l'École ont tous soutenu ce passage en english track, et j'étais assez surpris de voir les questions émerger. Mais, voilà, pour vous rassurer : donc, l'essentiel des cours pourra se faire en anglais, il restera des cours en français pour ceux qui le souhaitent, et des cours seront dédoublés ; par contre, évidemment, ce n'est pas 60 % ou 70 % des cours qui seront en français. C'est-à-dire que le cursus sera majoritairement anglophone, mais on permettra à des étudiants qui le souhaitent de suivre un certain nombre de cours en français en fonction des milieux professionnels et des appétences des uns et des autres. Ça a été dit et redit, c'est très important pour nous, pour le milieu, pour la formation des étudiants qu'ils puissent comprendre les mécanismes de la finance en anglais. Moi, j'ai des étudiants lors de la diplomation qui

m'ont dit qu'ils avaient été obligés de traduire en anglais des termes de finance qu'ils avaient appris en français, parce qu'ils n'étaient pas du tout utilisés en français dans le monde professionnel. Donc, c'est vrai qu'il y a un vrai enjeu d'adaptation des diplômés au marché.

Deuxième point, sur l'impact studio. On ouvre l'impact studio avec des partenariats. C'est-à-dire que si on n'a pas de partenariats, on n'ouvre pas l'impact studio —. C'est-à-dire que s'il y a un partenariat financier assez conséquent, on aura les moyens d'investir dans un poste, ou deux postes, voire trois postes autour du studio. Donc, vraiment, la question RH là est liée à la question des financements du studio, l'idée étant effectivement de créer un pont entre sciences sociales et business autour du monde de l'impact, ce qui n'exclut pas les projets hors business. Un des Masters qui seraient les plus en lien avec le Centre pour l'entrepreneuriat et avec l'impact studio, c'est le Master entrepreneuriat, design et innovation, qui justement est un Master qui fait beaucoup appel à la créativité des étudiants et aux projets qui peuvent être à la fois innovants et pas forcément mainstream, si je puis dire, dans une optique business. Le Master communication pourra aussi avoir accès à l'impact studio par exemple.

Et dernier point que je voulais signaler sur les maquettes et sur la présence des enseignements autour de la durabilité, la soutenabilité dans les maquettes. On a effectivement au premier semestre un cours introductif qu'on a appelé grands challenges, qui présente le lien entre soutenabilité et business via les sciences sociales. C'est par exemple de l'histoire économique de l'entreprise, qui s'intéresse à l'historicité de la problématique de pollution. Ça peut être un cours sur le marketing responsable. Mais c'est à chaque fois un regard par les sciences sociales de cette approche. Mais ensuite, au sein de chacun des Masters, et que le nom de durable soit ou non dedans, vous aurez des cours sur ces thématiques-là. C'est-à-dire que si je prends finance et stratégie, vous devez avoir en première année des connaissances de base en matière de comptabilité, d'analyse financière, de marchés financiers, etc., et ensuite vous pourrez vous intéresser, vous pourrez comprendre et mieux connaître la finance à impact, les green bonds, la réglementation européenne et son influence, etc. Et donc, dans tous les Masters, vous aurez des cours sur la question, que ce soit ou pas dans le nom du Master. Après, on a ciblé deux Masters en particulier parce que c'étaient les plus propices finalement dans un cadre global à mettre en avant à la fois la gouvernance durable d'un côté, ou la notion de soutenabilité de l'autre.. Mais dans tous les Masters, vous avez ces questions qui se développent. En communication, vous avez de la communication à impact, vous avez aussi, j'ai beaucoup d'étudiants qui font de la communication autour des actions de soutenabilité des entreprises — en fait, ces enseignements sont à la fois partout, transverses, mais aussi intégrés dans toutes les maquettes sans qu'on en fasse forcément une présentation de chacun au Conseil.

Voilà pour les trois points que je voulais voir. Pour les questions RH, je tiens à dire qu'on travaille activement avec la direction des ressources humaines pour restaffer l'École, et qu'on arrive justement, après une année un petit peu compliquée par des soubresauts divers et variés et qui a été marquée entre autres par des arrêts maladie — qui n'étaient pas liés au travail, entre parenthèses, ce sont des arrêts maladie hors travail, pour l'essentiel — on arrive à une sortie de crise, si je puis dire, en termes RH. En tout cas, la pente est claire.

Merci.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Donc, je mets au vote le projet de résolution de l'EMI. C'est un vote à main levée. Est-ce que nous avons de nouvelles procurations depuis tout à l'heure ? Ça n'a pas bougé. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Cinq abstentions. Le projet est adopté. Merci beaucoup, et rendez-vous donc à l'automne pour l'évolution des maquettes.

### **Florent BONAVENTURE**

Merci à tous.

### **Mathias VICHERAT**

Je suis désolé, je dois m'absenter. Je ne pouvais rester qu'une heure, mais je sais que la présentation sera formidable par les équipes du Collège. Donc, je vous laisse, s'il y a des demandes, je serai évidemment disponible. Merci beaucoup.

*Le projet de refonte de l'École du management et de l'innovation est approuvé à la majorité des voix exprimées.*

## **Jeanne LAZARUS**

Nous passons au point sur le Collège. Merci beaucoup à l'équipe du Collège, qui patiente depuis tout à l'heure : nous accueillons la doyenne, Stéphanie BALME, Marie RASSAT qui est la coordinatrice des enseignements, et Elsa GRIMBERG, directrice adjointe du campus de Nancy, et qui est là à distance.

### **III. PRÉSENTATION DES MINEURES GÉOGRAPHIQUES DU COLLÈGE UNIVERSITAIRE ET PROJET DE CHANGEMENT DE NOM DES CAMPUS EN RÉGION**

#### **Stéphanie BALME**

Merci, Mathias. Merci beaucoup. Bonjour à toutes et à tous. Madame la Présidente, bonjour, chers collègues et chers étudiants. Donc, nous sommes ravies, absolument ravies d'être avec vous ce matin pour vous présenter un projet de réforme, qui est un projet de réforme auquel nous songeons depuis très longtemps, qui est important sur le plan symbolique, mais aussi au fond très important pour nos étudiants, et donc pour Sciences Po. Donc, je voudrais vous dire en deux mots parce qu'une note vous a été adressée, je pense que vous avez regardé la note et que vous l'avez soulignée, donc je vais aller à l'essentiel, en soulignant quelques points.

La première chose, c'est : quel est l'objet de la réforme ? Ou comme on dirait en cours : quelle est la problématique de recherche ? L'objet est le suivant, c'est que nous avons réformé il y a quatre ans le diplôme de bachelor, vous le savez, cette réforme s'appelait l'acte II, et l'acte II avait pour principal objet d'académiser le diplôme de Sciences Po en recentrant le diplôme de Sciences Po autour des disciplines des sciences humaines et sociales, et de six disciplines de sciences humaines et sociales en particulier. Et probablement que cette réforme a laissé de côté une dimension qui était autrefois, avant l'acte II, très importante, qui était la dimension de la spécialité géographique des campus en région. Et donc, cette réforme en fait vise à compléter l'acte II en s'intéressant précisément à la dimension de la spécialité géographique de nos campus, et donc de notre diplôme. Il s'agissait de renouveler, d'harmoniser, de préciser cette fameuse spécialisation géographique, qu'en anglais on pourrait appeler aisément comparative studies, au sein de la formation du Collège universitaire.

Et pour faire cela, il faut faire deux choses, ce sont ces deux réformes précises que l'on vous propose ce matin. D'une part, c'est se poser la question du nom des programmes des campus, et probablement, il est nécessaire, et nous estimons qu'il est même urgent de changer les noms des programmes de nos campus en régions. Et deuxième point, il était aussi important de reconnaître la spécialité géographique sur le diplôme des étudiants de cette spécialité, sous la forme de ce qu'on appelle tout simplement une mineure, et qui en anglais prendra donc le titre de comparative studies minor.

Les enjeux sont immenses. Le premier, c'est d'aboutir à une plus grande forme de cohérence pédagogique, puisque jusqu'à présent les candidats, quand ils candidatent à Sciences Po, ils sont en première ou en terminale et ils commencent à s'intéresser à Sciences Po, puis ils finalisent leurs projets.

Donc, quand ils finalisent leur projet pour candidater à Sciences Po, ils nous disent deux choses. Ils nous disent : « je veux aller sur Paris », par exemple, « étudier sur le campus de Paris », parce que seul le campus de Paris propose un programme généraliste, versus des programmes qui sont très spécifiquement orientés vers une spécialité géographique dans les campus en région. Or, l'acte II précisément est une réforme qui entend donner et attribuer à chaque étudiant de Sciences Po un diplôme qui est un diplôme unique de niveau bachelor qui est commun et qui est orienté sur les sciences sociales. En revanche, effectivement, il y a un campus sur sept qui ne dispose pas de spécialisation géographique, qui est le campus de Paris. Donc, l'idée précisément, c'est de clarifier les choses de telle sorte à ce que les étudiants comprennent bien que quand ils candidatent au diplôme de Sciences Po, ils candidatent à un diplôme qui est un diplôme unique, mais qui est décliné sur six campus avec une spécialité géographique, et sur le campus de Paris, un campus sans spécialité géographique.

Donc, l'enjeu, qui était un enjeu de cohérence pédagogique pour affirmer l'idée d'un programme commun est aussi un enjeu important sur le plan philosophique et sur le plan des principes de notre institution, à la fois parce que le nom des campus nous apparaît pour l'instant particulièrement obsolète, soit parce que des régions du monde n'y apparaissent pas, soit parce que de grands événements géopolitiques récents,

comme par exemple le Brexit, font qu'effectivement la carte de nos campus conçue il y a 15 ans ne reflète pas la réalité géopolitique du monde, soit aussi parce que pour nos campus, tout se déclinait jusqu'à présent en partant de l'Europe, et en regardant une région géographique d'une manière complètement descendante, et le programme le plus marquant du Collège qui porte un nom qui nous semble particulièrement problématique jusque-là, c'est le programme sur l'Afrique, qui s'appelle « Europe-Afrique », qui est décliné ainsi sur l'ensemble des campus, comme Europe-Asie, Europe-Méditerranée, etc., comme si nous ne travaillions la région du monde que depuis l'Europe, en négligeant complètement la dynamique de ces régions dans le monde de la globalisation, mais aussi la dynamique des régions entre elles. Donc un cours, par exemple, entre la Chine et l'Afrique, n'aurait pas de sens dans un programme Europe-Afrique à Reims, ce qui évidemment ne correspond absolument pas aux principes de l'Institution. Sans parler même de l'enjeu institutionnel qui place désormais les sud, et l'Afrique en particulier, au cours de sa stratégie, avec une dynamique entre l'enseignement et la recherche, alors même que nous avons recruté par exemple beaucoup d'africanistes, que nous sommes en train de recruter des gens spécialistes de l'Asie du Sud-Est, etc., nous n'avons pas la possibilité, compte tenu des maquettes qui sont les nôtres, de faire incarné au Collège universitaire la dynamique de recherche qui existe dans nos laboratoires. Et puis, en termes d'attractivité, en termes d'excellence, en termes d'affichage, il est évidemment absolument nécessaire de changer le nom un petit peu obsolète, pour ne pas dire parfois vieille France, de nos programmes.

La méthode de travail a été une méthode de travail longue, puisque moi, j'ai commencé à alerter sur la nécessité de changer les noms des programmes et d'intégrer dans le diplôme cette dimension dès 2020, nous avons connu quelques crises, chers amis, tous ensemble, et puis les projets ont mis du temps à venir jusqu'à vous, et enfin nous sommes là, donc très heureux de pouvoir vous présenter cette réforme-là, en vous disant que si la réflexion a été longue, la mise en place sera très facile, parce qu'il s'agit d'une rationalisation a posteriori de ce qui existe. La mise en œuvre sera très aisée, et donc nous avons tout à fait réfléchi au fait qu'il n'y aurait pas d'impact, et je sais que c'est très, très important pour chacune et chacun d'entre vous, d'impact RH notamment, sur la faisabilité de pouvoir intégrer sur le diplôme du Collège en termes de scolarité — c'est la raison pour laquelle madame RASSAT, qui est ici présente avec moi et qui a beaucoup travaillé à cette réforme, est là pour répondre à vos questions et éventuellement détailler.

Prochain petit transparent, comme on disait autrefois : l'idée est bien de valoriser et de continuer la valorisation disciplinaire des SHS sans culturalisme aucun, de mieux définir les contours de programmes, je l'ai dit, parce qu'ils étaient obsolètes, de comprendre les régions du monde en soi, dans leurs dynamiques au sein de la globalisation, et enfin — last but not least, un point extrêmement important pour nous — intégrer dans le rapport à la connaissance le décentrement des perspectives. C'est-à-dire de ne pas essayer, autant que faire se peut, de ne pas regarder les régions du monde uniquement du point de vue de l'Europe, français ou Saint-Germain-des-Prés, mais vraiment d'essayer de comprendre de l'intérieur, et singulièrement le monde extraeuropéen.

En conséquence de quoi, nous vous proposons une réforme toute simple, qui consiste à appeler les campus par leur nom de ville — campus de Poitiers, du Havre, de Menton, vous les connaissez par cœur — d'indiquer que le bachelor, c'est bien le bachelor de Sciences Po, que les étudiants choisissent des majeures, en fait elles sont trois, et par ailleurs la majeure que l'on préfère n'est pas économie et gestion, mais économie et société pour intégrer la sociologie dans cette majeure extrêmement importante, et ensuite de proposer aux étudiants une mineure, une mineure qui prend les noms suivants, donc qui se focalise sur la région d'étude. Alors, quand j'ai hérité de ce très joli poste de doyenne du Collège universitaire, j'ai aussi hérité avec l'Institution de sept campus, et Sciences Po a décidé de couper le monde en sept, plus exactement six régions, et donc sur la base de ces six régions en campus, il faut essayer de rationaliser aussi l'organisation géographique et géopolitique organisée par Sciences Po — ce qui n'est pas très évident, vous en conviendrez. Donc, la mineure Amérique latine et Caraïbes, nous rajoutons le terme Caraïbes, cela nous semble absolument essentiel, c'est aussi une demande des étudiants. Ce travail est un travail collectif auquel les directeurs de campus, leurs équipes, les étudiants ont beaucoup participé. Nous rajoutons Pacifique, et je vois ici mon collègue Jean-François HUCHET présent, spécialiste de l'Asie aussi — pardon, il n'est pas spécialiste de l'Asie, mais spécialiste des questions portant sur la Chine — eh bien on a rajouté Pacifique parce que le campus s'appelait simplement euro-Asie jusqu'à présent, ce qui n'a pas un sens extrêmement fort. La mineure Méditerranée-Moyen-Orient

sera présentée à Menton, on intervertit en fait, on parle d'abord de la Méditerranée, et nous travaillons dans l'interaction entre Méditerranée et Moyen-Orient. Quant à Reims, vous savez que ce campus dispose de deux programmes : un très gros programme qui tend à être dominant à côté d'un petit programme, et donc nous parlons de la mineure Amérique du Nord, à côté d'une mineure qui sera la mineure Afrique. Et par ailleurs, je voudrais signaler ici qu'à la faveur du départ de Tilman TURPIN, ancien directeur du campus de Reims, une nouvelle directrice a été nommée, madame Crystal CORDELL-PARIS, et toute une équipe est en train d'être recrutée, et notamment les deux anciens responsables pédagogiques du programme sur l'Afrique. Et donc, à la faveur de ce changement, si ce changement est voté avec vous aujourd'hui, nous avons recruté deux responsables pédagogiques qui seront des spécialistes de l'Afrique et qui vont pouvoir complètement, avec l'ensemble du Collège universitaire, refonder le programme Afrique. Ce qui supposera aussi probablement d'ouvrir un english track sur l'Afrique et de réfléchir à un french track pour l'Amérique du Nord. Nancy portera le joli nom de mineure Union européenne partenariat franco-allemand. Nous avons beaucoup réfléchi à toutes les possibilités, voilà ce que nous vous proposons. Il est en binôme avec Dijon pour les mineures Union européenne Europe centrale et orientale. Et enfin, le campus de Paris dispose d'un bachelor de Sciences Po, d'une majeure, et pas encore de mineure. Et dans le cours de la discussion, on pourra parler du campus de Paris dans un autre temps. Enfin, je termine par le mode de validation de la mineure géographique, qui s'est composé de trois parties. La première, c'est l'affectation sur un campus du Collège. Cette affectation, pour 25 %, en considérant qu'en fait, ce qui anime la spécialisation géographique d'un campus, ce sont, certes, des cours, des enseignements, mais c'est aussi toute la vie intellectuelle qui va avec dans le campus donné. Ensuite, la validation d'enseignements, qui est à hauteur de 50 %, avec des enseignements qui s'inscrivent dans le cadre de la spécialisation géographique, 50 % pour 25 % par année, première année, deuxième année. Évidemment, le Collège est en trois ans, ou quatre ans, pour les nouveaux diplômés, trois ans, tout cela parce que la troisième année sera validée aussi à hauteur de 25 %, selon deux modalités : soit les étudiants réalisent leur expérience dans la zone géographique de leur campus, vous savez que c'est leur choix et c'est leur droit, mais ils ont aussi le choix d'aller dans un pays ou dans une université qui ne correspond pas à la spécialisation géographique de leur campus, parce que nous sommes vraiment dans l'idée d'essayer de faire vivre une licence des arts libéraux, un bachelor of arts, c'est-à-dire avec l'idée de l'ouverture intellectuelle la plus grande possible. Dans le cas où les étudiants par exemple du campus du Havre partiraient en Amérique latine, eh bien il suffirait pour ces étudiants de suivre au moins deux cours correspondants à l'étude de la zone. Et quand on dit deux cours, c'est au maximum un cours de langue pour ne pas limiter la spécialisation géographique à une langue donnée. Voilà pour l'essentiel. J'ai oublié probablement beaucoup de choses, mais en tout cas les questions nous permettront d'y répondre. Merci.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci pour cette présentation très claire.

### **Yoann LEROUGE**

Bonjour. Merci. Donc, je trouve cette réforme assez intéressante, effectivement, suite à l'acte II, de vouloir rééquilibrer à la fois le volet majeure et le volet mineure notamment sur le volet spécialisation géographique. Néanmoins, j'émet de fortes réserves sur le nouveau nom, puisqu'on a jeté l'ancien nom d'un revers de la main, mais qui avait un sens, Europe avait un sens puisque là, c'est très intéressant, mais on se place dans la position de l'étudiant européen ou de l'étudiant français, qui, lui, veut justement aller se spécialiser, veut aller découvrir, apprendre et approfondir son analyse de zones géographiques différentes, mais ces campus sont — et c'était précisé justement, la vie intellectuelle, parce qu'il y a énormément d'étudiants qui viennent de ces zones, je pense par exemple sur certains campus où c'est plus que la majorité, par exemple le campus du Havre avec des populations assez fortes sur des pays qui viennent des puissances régionales. Mais pour ces étudiants, l'intérêt, c'est justement d'aller se spécialiser sur l'Europe. C'est pour ça qu'ils viennent à Sciences Po, c'est pour ça qu'ils viennent en France et qu'ils viennent étudier ces sujets-là. Donc, je pense que si on tend vers un nouvel équilibre, je pense qu'il doit se faire aussi sur ce volet-là. Et donc, je comprends que le nom n'était peut-être pas adapté, mais pour autant la dimension européenne pour ces étudiants est, je pense, fondamentale, notamment parce que ce qui est écrit sur le diplôme est plus important dans les pays anglo-saxons et dans le monde international

que dans l'écosystème français, où l'École prime — pour le bachelors, pour le premier cycle, l'École prime plus que forcément la spécialisation ou la majeure qui a été prise.

Merci.

### **Antoine DEFRUIT**

Merci beaucoup pour votre présentation. Je pense que c'est une réforme qui était attendue et qui maintenant est bienvenue. Vraiment, je vous remercie du travail que vous êtes en train de faire, parce qu'en particulier — pour le coup, je vais être en désaccord, mais la suppression du mot Europe, c'est vrai, vous l'avez dit, ça s'inscrit dans un mouvement historique qui consiste à se sortir un petit peu de notre propre perspective et à concevoir que les autres existent autrement qu'à travers l'Europe. Donc, vraiment, sur le fond, c'est très bien. Et au demeurant, la division majeure-mineure apporte de la clarté, parce que justement, ça vient aussi dire qu'on vient en France et on va aussi étudier les sujets français, et que ça reste une mineure, que ce ne sont pas tous les enseignements qui sont axés vers ce qui s'appelait une spécialité. Et puis, ça permet d'harmoniser aussi par rapport à certains cursus à l'international, notamment dans le monde anglo-saxon, ce qui permet aux sciences-pistes d'aller plus facilement éventuellement voguer vers d'autres horizons en Master, et puis qui permet d'attirer mieux.

Alors, j'ai quand même quelques interrogations sur le fond. D'abord, sur ce que je connais le mieux, parce que c'est le programme duquel je suis issu, l'ancien programme Europe-Afrique. En fait, souvent, il y a une surprise, voire même une déception chez certains, qui viennent en ayant dans l'idée d'étudier l'Afrique dans son ensemble, y compris l'Afrique du Nord, et qui se rendent compte que le programme est essentiellement tourné vers l'Afrique subsaharienne. Je ne dis pas que c'est une bonne ou une mauvaise chose, mais simplement, aujourd'hui, parler de l'Afrique, ce n'est pas représentatif des enseignements. Donc, est-ce qu'il y a, avec notamment le recrutement de deux spécialistes que vous évoquiez, un rééquilibrage qui est prévu ? Ou alors, est-ce qu'on va rester dans cette situation-là ?

De même, vous parliez — alors, vous l'avez dit à l'oral — de l'étude par exemple de la Fédération de Russie, puis dans la note vous mentionniez aussi la Scandinavie, qui sont des zones qui étaient un petit peu laissées de côté. Au-delà du changement de nom, est-ce que dans les maquettes pédagogiques, il y a de vraies transformations qui sont prévues ?

Et enfin, il y a un sujet, bon, on ne pourra pas régler ça ici, mais je pense que ce serait bien qu'on puisse en reparler par la suite, c'est le sujet des langues, parce que c'est très bien que par exemple dans le programme Europe-Afrique, on soit poussé à étudier le swahili, l'arabe ou le portugais, à Dijon je sais qu'il y a notamment le polonais qui est encouragé. Et par contre, c'est vrai que ça peut être surprenant parce qu'on arrive, donc on est obligé de prendre ces langues, et comme on a généralement un niveau faible, voire absent, on est obligé de prendre deux à trois séances par semaine, ce qui fait qu'on se retrouve très vite avec ce qui peut être considéré comme une LV2 qui a le plus fort coefficient. Et c'est vrai que c'est très important, mais on ne vient pas faire une LEA quand on vient à Sciences Po — c'est un très bon diplôme, mais ce n'est pas forcément ce pour quoi les gens viennent. Donc, je pense que ce serait bien qu'on puisse en reparler, parce que ça peut être surprenant pour certains.

Je vous remercie.

### **Titouan LE BOUARD**

Bonjour. Merci pour cette présentation. Moi aussi, je suis issu du campus de Reims et du programme Europe-Amérique du Nord, et c'est pour ça que je trouve en tout cas ce sujet très intéressant et que c'est aussi un des axes du programme qu'on portait, et pour lequel on a pu beaucoup échanger avec les étudiants sur tous les campus, notamment au travers d'une consultation de campus qu'on a menée ces derniers mois justement sur ces mesures de spécialisation, mais sur tous les campus.

Moi, ce que je voulais souligner, c'est qu'au-delà du nom et du changement de nom — et c'est vrai que la question de la présence de l'Europe et cette descendance dans les enseignements nous semble assez légitime à être posée en effet — en tout cas on voit d'un premier point de vue l'idée que, du coup, il n'y aura plus ces enseignements, en tout cas ne sera pas mentionnée cette perspective entre l'Europe et l'Amérique du Nord par exemple pour certaines formations, ce qui peut être important, même pour d'autres formations aussi, puisque cette dimension européenne en fait permet aussi d'envoyer un signal



pour des personnes qui vont aller travailler dans des institutions européennes notamment, ou qui vont travailler sur les relations entre l'Europe et d'autres pays. Et il y a aussi beaucoup d'enseignements sur l'Europe en fait aussi sur le campus de Reims ou sur les autres campus, parce qu'on ne peut pas penser la France sans penser l'Europe aujourd'hui. Et c'est vrai que là-dessus, je pense que la question doit être posée, tout en questionnant en effet ce que vous aviez indiqué dans la note et qui nous semble en effet très pertinent.

Le second point, c'est sur les cours de spécialisation géographique, et c'est vrai que la volonté de cette réforme, c'est de vraiment mettre l'accent sur les mineures géographiques. Nous, ce qu'on observe dans les formations et les remontées qui nous sont faites, c'est qu'en fait il y a aussi — tu mentionnais, Antoine, la formation Europe-Afrique, et c'est vrai qu'il y a eu beaucoup de combats qui ont été menés sur le campus justement pour permettre de conserver des enseignements de spécialité pendant l'acte II du Collège universitaire. Et ce qui peut être moins le cas pour certaines formations, mais en fait les cours de spécialisation géographique sont très faibles, ou en tout cas insuffisants pour beaucoup d'étudiants. Je pense par exemple au programme RAM, où en vérité à la fin des deux années, les étudiants qui sont dans cette formation ont l'impression d'avoir suivi la même formation qu'à Paris ; simplement, le fait que les cours soient en anglais, ça semble être un peu la limite de cette spécialisation géographique, et je sais que c'est aussi un peu ce qui peut être déploré par certains professeurs qui sont dans des cours électifs qui essaient d'axer leurs cours sur ces mineures internationales, mais qui restent encore insuffisants, en tout cas pour les étudiants dans les formations. J'ai vu que vous avez proposé un cours d'humanités qui sera plus axé sur cette région du monde, et je m'en réjouis et je pense que ça va dans le bon sens. C'est aussi le cas sur d'autres campus, comme le campus de Menton, où il y avait pas mal de cours, notamment des cours fondamentaux sur ces régions du monde, sur le printemps arabe, etc., qui ont été supprimés — en tout cas, on nous a indiqué qu'ils ne figuraient plus dedans, ou qu'il y en avait moins, il y a aussi des étudiants justement qui ne comprennent pas ces réformes, parce que pour eux, c'est vraiment central de comprendre ces mouvements-là et ce qu'il se passe au Proche et Moyen-Orient aujourd'hui, ce sont vraiment des clefs de compréhension importantes.

Donc, nous, on pense vraiment que cette réforme-là — en tout cas, on était un petit peu déçu de ne pas voir les modifications aussi dans les maquettes, peut-être qu'elles viendront plus tard aussi, mais de voir si dans les maquettes, ça se traduit aussi un petit peu plus, si c'est plus présent. La question des langues aussi, je termine juste, ce sera peut-être un autre débat ensuite à avoir peut-être plus tard, mais sur la possibilité aussi de suivre plusieurs langues dans les Collèges universitaires où il y a encore des difficultés pour certaines formations, notamment à Reims où justement il faut obtenir un certain niveau d'anglais pour pouvoir commencer une deuxième langue, et certains étudiants qui ont un bon niveau dans deux langues, mais pas suffisamment bons en anglais, de devoir abandonner leur LV2 après la terminale, et qui ne peuvent recommencer qu'en Master au plus tard.

### **Jean-François HUCHET**

Je voulais remercier Stéphanie pour cette présentation très claire. En ce qui me concerne, je ne peux que me réjouir de voir le soubassement intellectuel de ces évolutions aller tout à fait dans le sens de ce qui est fait ailleurs en Europe, et de ce que nous faisons en tous les cas en ce qui nous concerne à l'INALCO depuis déjà très longtemps. Je voudrais simplement signaler qu'on a un accord qui existe entre Sciences Po et l'INALCO qui arrive à terme cette année. Nous avons regardé un petit peu le nombre d'étudiants qui viennent chez nous, il n'est pas négligeable : l'année dernière, nous avons eu près de 73 étudiants qui sont venus à l'INALCO. Et c'est vrai que l'accord porte principalement sur les langues, mais il se trouve que les étudiants — et on ne les empêche pas du tout — restent aussi pour des cours, je dirais, de sciences humaines et sociales sur les régions. Et on en est très content, on ne veut surtout pas les évincer de ces cours, mais je pense que ça va dans le sens des différentes remarques, et aussi de ce que, Stéphanie, tu as voulu aussi changer dans ces diplômes. Donc, il serait peut-être opportun de commencer à en discuter avec Mathias, puisque nous devons resigner un accord, de pouvoir justement bénéficier des complémentarités, puisque vous avez un partenaire avec l'INALCO qui enseigne près de 103 langues du monde entier et qui a des masses critiques assez importantes sur le Moyen-Orient, sur l'Asie, sur l'Afrique également, donc je pense que ce serait peut-être aussi l'occasion, comme nous le faisons avec l'Université de Paris, d'avoir justement dans cet accord qui sera renouvelé la possibilité donnée aussi aux étudiants de Sciences Po justement de profiter de ces complémentarités. En tous les cas, c'est dans ce sens que j'essaie

de discuter avec Mathias, mais je sais que, Stéphanie, aussi tu es preneuse de ce type de coopération. Merci.

### **Emeric HENRY**

Donc, je ne vais pas m'exprimer sur les noms parce que je n'ai pas d'opinion particulière sur les noms donnés, mais je trouve qu'on se concentre beaucoup sur les noms, mais il y a quand même d'autres dimensions qui apparaissent ici. La première, c'est la notion de mineure, et la deuxième, c'est quand même une refonte de l'enseignement en lui-même, puisqu'il y a quand même un terme qui dit que la validation de l'enseignement dans le cadre de la spécialisation va représenter 50 % des enseignements. Donc, par rapport à ce qui a été fait à l'acte II, qui était quand même se baser sur les disciplines de recherche à Sciences Po, qui restructurait les fondamentaux et qui essayait d'uniformiser les fondamentaux entre le campus de Paris et les campus de provinces, il me semble qu'on va un petit peu vite, et que la première chose qu'on devrait reréfléchir, c'est quand même cette réforme de l'acte II — comment on le fait évaluer ? Et qu'est-ce qu'ont été les bienfaits de cette réforme ? Un des bienfaits, ça a été de restructurer un peu ces enseignements dans les campus de provinces, et de permettre in fine l'accès au Master et avoir un socle commun qui permet l'accès au Master. On revient un peu au débat qui avait été amené précédemment. Et je pense qu'on ne peut pas se passer d'une discussion fondamentale sur « quelles sont les implications de la réforme du contenu ? », au-delà des noms. Et est-ce qu'on fait un peu disparaître ces dimensions disciplinaires ? Est-ce que, quand on introduit la notion de mineure, est-ce que c'est une notion qu'il faudrait introduire, même des mineures disciplinaires à l'intérieur du Collège ? Enfin, je trouve qu'il y a plein de questions que ça ouvre, et on commence par la réforme du contenu des campus en provinces sans avoir reréfléchi la question du fonctionnement du Collège universitaire à Sciences Po.

Donc, moi, je trouve qu'on n'a pas encore assez d'éléments là pour juger, et je pense qu'en fait, cette réforme devrait peut-être — la réforme du contenu devrait venir après une réforme du contenu plus générale du Collège universitaire à Sciences Po. C'est mon opinion.

### **Bathylie MISSIKA**

Merci infiniment pour cette présentation. J'ai un commentaire et une question. Sur les noms, avec comme ça, majeure, mineure, je trouve que ça donne des munitions supplémentaires aux étudiants, parce que quand on a encore peu d'études sous son bagage, et qu'effectivement, comme l'a dit tout à l'heure monsieur HEILBRONN, on n'a pas par exemple de stage en entreprise, il faut venir se vendre à un employeur. Donc, là, avec ces deux noms, ça vous permet d'avoir une trousse à outils et de valoriser le contenu, aussi bien sur des thématiques ou sur les sciences humaines et sociales, mais aussi sur une région. Donc, je trouve que c'est quelque chose qui peut apparaître sur leur CV et qui est harmonisé avec beaucoup d'autres universités, et donc je le salue, je pense que vous rendez service sur l'employabilité et la lisibilité. Bon, après, c'est à eux de le valoriser, et encore une fois on leur dit souvent que leur CV, c'est un petit comme les vêtements : on ne va pas voir sa grand-mère ou en soirée avec ses copains habillé pareil, eh bien le CV, c'est la même chose, il faut le modifier un petit peu selon — on n'envoie pas à la chaîne toujours la même chose. Si on postule pour un poste qui est très régional, il va falloir mettre ces compétences-là en avant. Et moins on a d'expérience, plus c'est difficile, donc je pense que ça va dans le bon sens.

Moi, je voudrais une précision sur le terme comparative studies. Je n'ai pas très bien compris, parce qu'il me semblait qu'il y avait donc une focale géographique, mais du coup ce sont des études qui se comparent entre les régions ? Enfin, les étudiants sont amenés à faire des comparative studies ? Donc, voilà, j'aurais aimé un éclairage là-dessus. Merci beaucoup.

### **Pascale EISENBERGER**

Merci pour cette présentation. Alors, je me réjouis, les langues sont à la fête aujourd'hui, et c'est peut-être l'occasion de soumettre l'idée d'avoir un groupe de travail un jour sur les langues au Collège universitaire. Mon voisin disait qu'il faudrait peut-être faire porter les efforts sur l'anglais au Collège universitaire. J'aimerais attirer votre attention sur peut-être le planning plus généralement, j'imagine qu'avec des langues ambitieuses, ça doit être très difficile de mettre en place des plannings de langues dans les campus, et aussi peut-être à Paris, il y a des collègues qui m'ont contactée parce que les plannings

sont un petit peu longs à venir et aussi compliqués pour chacun. Mais ça, c'est un petit peu un autre sujet. Merci.

### **Eberhard KIENLE**

Merci, Stéphanie, pour cette présentation, dont je suis largement convaincu : sur le fond, je crois que c'est une bonne chose. Juste deux, trois remarques peut-être, parce que, bon, je crois qu'on en a déjà parlé à une autre occasion, je me répète un petit peu, mais je pense que tout en voyant les avantages de cette réforme, il faudra veiller à deux ou trois aspects. Entièrement d'accord aussi avec le décentrement, je crois que c'est très important. Seulement, une fois qu'on commence à décentrer, on peut commencer à oublier les flux. Parce qu'en effet, tant que c'est Europe-Asie, Europe-Afrique, on voit qu'il y a des flux entre les régions qui sont pris en compte. Si ça s'appelle uniquement Afrique, ou Asie, ou Moyen-Orient, on pourrait oublier les flux, donc ça me paraissait important, ce sont des régions dans le monde, pas des régions en soi. Maintenant, ça, on peut le dire autrement, on n'est pas obligé de refléter ça dans l'intitulé, on peut très bien l'expliquer aux étudiants. Je pense qu'il est important de voir deux choses : les flux et les comparaisons. Alors, les comparaisons, c'est très bien d'avoir une région, on ne peut pas demander aux étudiants d'étudier trois, quatre ou cinq régions, on ne peut pas non plus leur demander — tout simplement, c'est trop. Il n'empêche qu'il faut, je crois, toujours les alerter au fait que ces régions, il est utile, ou à un stade postérieur peut-être, de les comparer avec d'autres régions. Et tout cela évidemment en précisant aussi qu'il y a un danger à réifier les régions, parce que ça peut bouger, ça peut évoluer. En disant « est-ce qu'on parlera d'Afrique ? Est-ce qu'on parlera de l'Afrique du Sud, de l'Afrique de l'Est ? Est-ce qu'on parlera d'autre chose ? ». Donc, il faut veiller à ce que cela bouge avec d'un côté la production des savoirs, et d'autre part évidemment ce qu'il se passe dans le monde entre guillemets réels. Donc, voilà, trois choses : donc, ne pas réifier, faire attention aux flux entre les régions, et troisièmement aussi quelque part peut-être introduire un élément de comparaison. Tout simplement dire : « écoutez, voilà, ce qu'il se passe au Moyen-Orient n'est pas complètement étranger à ce qu'il se passe ailleurs ».

### **Stéphanie BALME**

Alors, merci infiniment d'abord pour ce débat, ensuite je sens pour mon équipe beaucoup de soutien et je suis — si la réforme est votée, je dois dire que je serai très heureuse pour nos étudiants au Collège.

Alors, je note la question de l'Europe, de l'Afrique, des langues, la dimension disciplinaire, Monsieur HENRY, qui n'a pas en fait été du tout négligée. En fait, il n'y a pas de changement fondamental, puisqu'en fait la validation en question, c'est la validation de la mineure, ce n'est pas la validation du diplôme. Ça n'a rien à voir. Donc, en fait, on ne touche absolument pas la dimension disciplinaire. Et puis, la dimension comparative studies. Et enfin, je dirai un mot sur les stages en entreprise, parce que c'est une erreur : il y a des stages en entreprise qui sont possibles au Collège universitaire.

Alors, sur la dimension Europe, je vais commencer par votre mention, Monsieur. Alors, ce n'est pas parce que sur le diplôme, il était indiqué — enfin, ce n'est pas parce que sur le programme du Collège jusqu'à présent, il était indiqué Europe, qu'on faisait forcément ces cours sur l'Europe. Et ce n'est pas parce qu'il n'y a plus la mention Europe dans les mineures qu'on ne parlera plus d'Europe. En fait, cette réforme permet précisément de restructurer complètement notre offre de formation sur l'Europe, en partant du principe que Sciences Po est une institution européenne, que Sciences Po est engagée dans CIVICA, que Sciences Po est une institution du bachelor au doctorat qui fait de la connaissance sur l'Europe un socle fondamental commun de ces connaissances. Donc, ce n'est pas qu'au Collège universitaire de porter ce projet-là, c'est à l'ensemble de l'Institution. Et donc, nous, ce qui est important, c'est que dans les cours d'institutions politiques comparées, dans le cours de droit constitutionnel, dans le cours de sociologie, dans le cours de géopolitique, dans le cours d'histoire, etc., il y ait des connaissances sur l'Europe. Et par ailleurs, pardon, mais votre idée de dire que cette réforme, c'est pour les étudiants nationaux ou européens, ce n'est pas juste en fait, c'est-à-dire que ce sont d'abord les étudiants internationaux qui nous interpellent, qui nous interpellent en nous disant — et vous avez deux cas d'étudiants internationaux au Collège : les étudiants qui viennent d'Amérique latine, Caraïbes et qui choisissent le campus de Poitiers, ou précisément qui vont choisir le programme Afrique, parce qu'en venant des Caraïbes, ils sont intéressés par l'Afrique, et ils ont le droit, mais ils pourraient être intéressés par d'autres régions. Donc, là où vous posez une question, mais qui, je vous assure, nous anime politiquement, philosophiquement au Collège, c'est de rendre encore plus visible notre offre de formation sur l'Europe, mais pas uniquement en le

mettant dans le nom du programme, mais qu'elle vive vraiment, cette dimension européenne. Et moi, j'en appelle aussi à l'ensemble de l'Institution : ne mettez pas cette pression uniquement sur le Collège universitaire. Il faut qu'on décline sur l'ensemble de l'Institution notre ambition européenne. Et le fait que le Collège soit aussi engagé auprès de CIVICA est une preuve de ça.

D'autre part, ça me permet aussi de dire que le Collège universitaire, c'est une formation qui se veut profondément européenne et complètement bilingue — bilingue français-anglais. On aimerait être trilingue, on aimerait, etc., je comprends ces problématiques, mais ce n'est que la formation de licence. C'est-à-dire qu'elle est essentielle, mais c'est le premier étage d'une longue fusée qui peut aller jusqu'au doctorat à Sciences Po. Et donc, en fait, on peut continuer à dire qu'au Collège, il manque ceci, il manque cela, tout en nous disant qu'il faut alléger le nombre de cours, mais qu'il faut s'ouvrir aux sciences, il faut faire un parcours civique, mais il faut faire du sport, etc., mais il ne faut pas ouvrir les campus le samedi matin — en fait, il y a donc des choix qui doivent être faits. Et donc, l'idée, nous, notre choix, c'est le bilinguisme renforcé. C'est de s'assurer que les élèves arrivent à un niveau de bilinguisme en fin de troisième année de telle manière à ce qu'ils soient en capacité d'apprendre une autre langue. S'ils viennent en étant bilingues, alors on leur ouvre les portes de l'apprentissage d'une troisième langue. Voilà, donc ça, c'est cette ambition, mais n'oubliez pas : les élèves que nous recrutons, nous les recrutons pour cinq ans à Sciences Po. Donc, c'est du 3+2, donc il faut envisager la perspective de connaissances sur cinq ans. Un point sur l'Afrique, puisque c'est un dossier, vous l'aurez compris, qui pour moi est au cœur de ma mission. D'une part, il est non seulement important de faire l'évaluation de l'acte II, mais il est aussi important de s'intéresser de manière beaucoup plus qualitative aux programmes proposés à Reims, l'un et l'autre, et peut-être un jour à se poser aussi la question du campus de Paris : faut-il ou pas avoir un programme spécialisé à Paris, et quel programme on pourrait lui attribuer ?

Je le disais, nous avons hérité d'une division géopolitique en six campus, c'est un peu une chose étonnante. Par exemple, à Menton, eh bien Menton on y parle du Maghreb, et donc nous avons hérité d'une étude sur le continent africain, divisé entre l'Afrique subsaharienne et l'Afrique du Nord en deux campus. Donc, il y a évidemment des straddings, comme on dit, des chevauchements, mais il faut quand même organiser un peu les choses. Et là aujourd'hui, actuellement, c'est un programme qui est francophone, ce qui est une anomalie en soi, c'est un programme qui essentiellement se focalise — pour la mineure, j'entends par là, la dimension disciplinaire est commune pour la mineure — sur l'Afrique de l'Ouest, ce qui est aussi un problème. C'est un problème dans le problème. Et donc, moi, je veux absolument refonder ce programme. D'où la nécessité que nous avons d'intégrer, et j'espère que ce sera le cas, des spécialistes, des africanistes en fait, qui sont chercheurs, enseignants, et qui vont permettre de refonder ce programme. Il existe trois documents sur lesquels nous bâtissons notre projet. Premièrement, un comité stratégique sur le programme Afrique qui existe depuis 2019 et qui a produit en fait un rapport de travail sur lequel je me suis basée pour vous proposer la réforme présente. Deuxièmement, une note que j'ai communiquée à Mathias VICHERAT la semaine dernière, qui est une note qui prend en compte les récentes évolutions au niveau du bachelor en Europe autour de l'Afrique. Master jusqu'au doctorat sur les questions africaines, autour de nos partenaires privilégiés, notamment l'Université de Colombia. Et donc, moi, s'il y avait des personnes avec lesquelles on travaillait — et je pense qu'on n'a pas réussi à être aussi assez attractif à Sciences Po pour attirer en fait ces collaborateurs, mais je ne désespère pas, et j'ai proposé à Mathias plusieurs réformes. Et enfin, probablement demain va arriver sur le bureau de Mathias VICHERAT une note de formation d'une forme d'institut d'études sur l'Afrique à Sciences Po, sous la forme interdisciplinaire entre les différents départements, et qui viendra épauler nos projets de réforme sur l'Afrique au Collège universitaire.

Donc, ça revient à un point très fort, qui est : il semblerait que nous proposons un nom sans proposer de changement de maquettes. Je dirais oui et non. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de nécessité de changement de maquettes dans le sens où nous ne faisons que rationaliser ce qui existe pour l'instant, mais qui n'apparaît pas sur le diplôme des élèves. Et, Madame, vous avez raison : les élèves nous ont dit « c'est dommage, je ne retrouve qu'en complément de diplôme ma spécialité géographique, alors que je pourrais pendant ma gap year avant d'intégrer Sciences Po, indiquer que j'ai cette spécialité géographique là ». Donc, en fait, nous, on veut par honnêteté intellectuelle aussi rendre visible cette spécialité, en structurant et en leur disant soit « aujourd'hui, vous l'avez de manière automatique, mais ce n'est pas intégré sur votre diplôme, mais aujourd'hui, vous allez devoir vous battre pour l'obtenir, cette mineure géographique. Et donc, il va falloir apprendre une certaine langue si vous pouvez, prendre un certain nombre de cours, etc. ». Donc,

nous ne changeons pas la maquette. En revanche, la modification qui intervient, c'est lorsque par exemple des enseignants vont nous dire « j'avais l'intention, dans mon cours d'institutions politiques comparées dans lequel les 24 heures sont communes à l'ensemble du Collège, dans les 12 heures qui restent, de m'orienter dans la spécialité géographique du campus en question ». Et ça, ça nous semble assez logique. Par exemple, parce que c'est devenu compliqué aussi à un étudiant par exemple de Singapour, ou je ne sais pas, du Canada, de dire « intéressez-vous à la cinquième République, c'est la meilleure constitution du monde, vraiment. Et d'ailleurs, on oublie de vous dire qu'en fait elle a inspiré beaucoup de constitutions dans le monde entier et que le constitutionnalisme comparé, partant de la cinquième République, ça fait sens ».

Donc, vous voyez, on ne lâche pas l'aspect disciplinaire, mais simplement on clarifie les choses. Et en plus, je pense qu'on est plus attractif dans un monde de grande concurrence des bachelors.

Il y a tellement de questions... Les langues, ce n'est pas complètement mon portefeuille, mais c'est un sujet en soi. Bon, très bien, donc je m'autocensure. Elsa, est-ce que tu veux compléter ? Ou, toi, Marie, dire quelque chose ?

### **Elsa GRIMBERG**

Non, je pense que tu as tout dit. Peut-être juste brièvement effectivement, la question de l'Europe est traitée partout au Collège et c'est une des raisons pour lesquelles le nom a disparu des intitulés de programmes de Nancy et Dijon, au profit d'un choix en faveur de « Union européenne » avec les deux sous-mentions géographiques et du coup problématisées sur l'approfondissement et les questions de voisinage pour Dijon, et on est en train de travailler de toute façon à la manière dont on traite l'Europe au sein du Collège universitaire à travers tout le parcours de formation académique, et les autres objets type parcours civique, engagement associatif, etc., CIVICA évidemment. Donc, finalement, elle a en partie disparu d'un certain nombre d'intitulés de programmes, mais parce qu'elle est commune justement. Donc, c'était le petit complément, parce que ça a donné lieu à beaucoup de réflexions évidemment, tous ces intitulés-là.

L'autre chose, c'était, mais tu l'as dit, de rassurer sur les contenus, pour le collègue qui intervenait sur l'acte II et les campus en province qui se seraient alignés sur Paris à la faveur de cette réforme. Je ne l'aurais pas tout à fait dit comme ça, mais en tout cas, pour ce qui concerne la plupart des programmes de campus, le changement d'intitulé ne vient faire que confirmer ce qu'on fait déjà. Pour le campus de Nancy, il n'y a aucun changement de maquette pédagogique prévu l'année prochaine, c'est vraiment juste l'intitulé qui s'accorde sur ce qu'on fait, avec des spécialisations dans les enseignements exploratoires, des heures supplémentaires de tronc commun, etc., qui sont déjà des enseignements de spécialisations géographiques, et qui seront enfin couronnés dans le diplôme.

Voilà, c'étaient juste deux réactions complémentaires.

### **Stéphanie BALME**

Merci, Elsa. Juste, si je peux, Madame la Présidente, juste pour vous dire que j'aurai le plaisir avec mon équipe à venir au Conseil de l'Institut en début d'année, en septembre si vous voulez, pour vous présenter les grands enjeux du Collège universitaire, les projets qui sont les nôtres, ce qui nous semble être nécessaire à réformer, et évidemment proposer une forme d'évaluation de l'acte II.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Et donc, oui, on vous attend de pied ferme pour une présentation, comme on a eu des présentations de toutes les Écoles, une présentation générale et une discussion. Là, on est sur un sujet précis, mais à l'automne, une discussion plus large. On verra les calendriers, idéalement en septembre, parce que pour cette réflexion sur l'évaluation de l'acte II, ce serait vraiment utile que le Conseil puisse y être associé d'une façon ou d'une autre, il faudra rapidement voir comment on le fera.

En attendant, je mets au vote le projet de transformation des mineures géographiques du Collège universitaire et de changement de nom des campus. Y a-t-il des votes contre ? Un vote contre. Des abstentions ? Trois. Le projet est adopté.

Merci beaucoup d'être venues, et pour ce travail.

### **Stéphanie BALME**

Merci beaucoup, bonne fin de journée.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Nous passons au point suivant. Je m'en excuse d'avance, le conseil va déborder, il est particulièrement long, mais c'est le dernier de l'année, donc on pourra se reposer ensuite. Je plaisante. Mais je vous en préviens dans un premier temps. Donc, on passe au point suivant, qui est la modification du règlement de scolarité ; c'est Sébastien THUBERT qui va nous faire la présentation.

*Le changement de nom des campus en région est approuvé à la majorité.*

## **IV. PROJET DE MODIFICATION DU RÈGLEMENT DE LA SCOLARITÉ**

### **Sébastien THUBERT**

Madame la Présidente, je tâcherai d'être très bref. Habituellement, il paraît qu'il faut qu'on se méfie de ceux qui disent, parce que ce sont souvent les plus longs, mais ce sera, j'espère, le cas. En fait, cela s'inscrit dans la continuité des discussions qu'il y a eu au Conseil de l'Institut en novembre à propos des activités sportives, où Mathias VICHERAT avait souhaité que l'on réfléchisse à faciliter la pratique des activités sportives et culturelles, et un certain nombre de pratiques qui sont en complément des cours. De ce fait-là, les Écoles et le Collège universitaire ont travaillé à favoriser une sorte de libération du jeudi après-midi pour favoriser la participation aux compétitions universitaires qui se tiennent ce jour-là par les étudiants et étudiantes qui le souhaitent, ou que ces derniers puissent disposer d'un temps pour faire d'autres activités, qu'elles soient artistiques, culturelles, associatives, d'engagement, ou même dans des projets collectifs de l'École, et donc qui permettront d'éviter qu'il y ait des cours obligatoires à choix unique qui soient positionnés sur les créneaux de l'après-midi, qu'il y ait une sorte de facilité.

Dans la continuité des discussions que nous avons eues avec l'association sportive, c'était aussi la volonté de valoriser plus spécifiquement la pratique de compétitions, qui nécessite à la fois un temps d'investissement sur les entraînements, mais aussi de participations sur des temps dédiés, et puis aussi d'une harmonisation générale sur les crédits ECTS qui étaient dédiés à ces activités-là. En fait, nous avons eu une espèce de trop grande croissance des crédits, parce qu'un crédit, c'est à peu près entre 25 et 30 heures de travail, alors que les activités de pratique sportive de loisir, nécessitent à peu près 15 à 20 heures de pratique seulement. Et donc, nous proposons une harmonisation en mettant les ateliers de pratiques artistiques et de sports de loisir à 1 crédit ECTS, cumulable jusqu'à 2. C'est-à-dire qu'on a de nombreux étudiants et étudiantes qui font les deux à la fois, à la fois de la culture et du sport, et donc qui pourront valoriser ça sur leurs relevés de notes. Et puis, de valoriser la pratique de compétitions avec deux crédits, qu'ils pourront cumuler avec une autre activité, donc c'est-à-dire jusqu'à 3.

Et donc, ce projet de réforme vise justement à inscrire cela dans le règlement de scolarité, dont vous avez le projet.

### **Raykhant LIANOVA**

Merci Monsieur THUBERT, pour cette présentation. J'aurai quelques remarques par rapport à cette histoire de crédits. Actuellement, si on suit un cours d'activité sportive ou d'activité culturelle, on a le droit à deux crédits, et à la fin du semestre on choisit pour lequel des deux on préfère que ces crédits soient comptabilisés. Et par ailleurs, ce sont des cours de 24 heures avec la même durée que les autres cours qu'on a à Sciences Po. Moi, je fais une activité sportive depuis 4 ans, et ce sont deux heures par semaine pendant tout le semestre, donc ça représente quand même une plage de travail assez conséquente dans un emploi du temps. Par ailleurs, ces crédits sont seulement symboliques, c'est-à-dire que ces crédits ne peuvent pas être utilisés pour compenser des cours qu'on n'aurait pas réussi à valider, etc., et dans le projet actuel, donc comme vous l'avez expliqué, c'est 1 crédit pour une activité sportive, et nous, ça nous surprend, parce que — en fait, on ne comprend pas pourquoi, pour valoriser les sports en compétition, on retire un crédit aux activités culturelles et sportives, à la place par exemple de rajouter un crédit

supplémentaire pour ces activités sportives en compétition. Ce qui nous laisserait avec les deux crédits pour une activité sportive simple ou une activité culturelle, et trois crédits pour une activité en compétition, en sachant que ces crédits ne sont que symboliques. Donc, est-ce que vous pourriez nous donner la motivation, et pourquoi est-ce que ce n'est pas comme ça que ça a été pensé ? Merci.

### **Simon CORDONNIER**

Je voudrais juste, sur le choix de libérer le jeudi après-midi, dont je comprends évidemment l'enjeu, pointer la contradiction à mon sens qu'il y a avec le renforcement de l'apprentissage. Je rappelle que l'apprentissage fait que les étudiants sont en entreprise ou en institution du lundi au mercredi, et qu'ils doivent avoir tous leurs cours le jeudi et le vendredi. Ça enlève une après-midi pour placer des cours, ils se plaignent déjà du fait que beaucoup de cours obligatoires ont lieu entre le lundi et le mercredi et qu'ils sont obligés de les rattraper en vidéo, ce qui n'est vraiment pas idéal. Donc, là, ça rend ça extrêmement compliqué, donc peut-être réfléchir à un assouplissement de cette règle pour la deuxième année de Master afin de faire en sorte que des cours obligatoires de Master puissent avoir lieu le jeudi après-midi.

### **Antoine DEFRUIT**

Très rapidement. Simplement, une petite interrogation sur les sports de façon plus générale, les sports à Sciences Po, ça permet à beaucoup d'étudiants qui ne pourraient pas forcément faire à côté pour des raisons notamment financières de pratiquer, donc c'est un enjeu de bien-être et puis aussi d'égalité sociale. Et en particulier, sur les ateliers bien-être, à Reims, on a beaucoup de choses qui sont sur le campus directement, de yoga, etc. Là, à Paris, j'ai vu que ça se faisait un peu. Est-ce qu'avec le nouveau campus, on a prévu une montée en puissance de ces ateliers-là ? Parce qu'aujourd'hui, soit il n'y en a pas assez pour que tout le monde ait une place, soit il n'y en a pas assez pour que tout le monde puisse trouver un créneau qui lui convient vis-à-vis de ses enseignements. Merci beaucoup.

### **Sébastien THUBERT**

Alors, il va y avoir des cours le jeudi, c'est un objectif général, et puis tout le monde n'est pas dans une pratique sportive, donc il y aura toujours des adaptations, et notamment par exemple même sur les campus, ce ne sera pas forcément le jeudi, parce qu'il n'y a pas de pratique de sport universitaire, et que ce sont d'autres modalités qui ont été choisies pour d'autres temps, mais c'est un cap général de faciliter le plus possible, mais après il y aura toujours des cas spécifiques qui feront que ce n'est pas un dogme. Voilà. Mais c'est en tout cas une agilité qui est proposée pour les étudiants.

Ensuite, sur le crédit, rares sont les cours de sport de deux heures en fait, et qui cumulent 24 heures. Ce sont plutôt des pratiques d'une heure à une heure trente, et on a une cohérence à avoir par rapport à la charge de cours, et que les activités qui valorisent à 2 crédits ECTS leurs pratiques de sport semestrielles ont une pratique théorique qui vient s'y adjoindre.

Ensuite, sur l'accès des sports de type yoga, on va dire de sports santé et de toutes ces dynamiques-là, effectivement, l'arrivée et l'ouverture du 1, Saint-Thomas va nous ouvrir des possibilités de renforcer ces offres, puisqu'on avait des problèmes d'infrastructures. Et donc, nous sommes en train de travailler au développement de ces offres-là pour les rendre plus accessibles. Et notamment aussi, et j'en profite, nous avons aussi depuis le semestre dernier développé des offres spécifiques pour les doctorants. Donc, nous allons renforcer bien sûr tous ces aspects-là.

### **Yoann LEROUGE**

Simplement une question pour ceux qui pratiquent le sport en compétition, mais dont cette pratique ne serait pas forcément dans le cadre des enseignements de Sciences Po : est-ce qu'ils rentrent dans ce qui est entendu dans pratiques sportives au niveau fédéral ? Est-ce que ceux qui sortent d'un sport études et qui continuent à très haut niveau ou qui peuvent être à un niveau national, est-ce que là, c'est un régime qui est totalement à part, sur mesure qui peut être fait ? Est-ce qu'on est d'accord qu'on va continuer là-dedans ? Merci.

### **Sébastien THUBERT**

Le sport haut niveau est effectivement un dispositif à part, où ce sont des étudiants et étudiantes qui sont inscrits sur des listes spécifiques, et donc qui font l'objet d'un suivi spécifique de la part de Sciences Po.

## **Jeanne LAZARUS**

Merci. Je mets au vote la modification du règlement de scolarité. Y a-t-il des votes contre ? 3. Des abstentions ? Le projet est adopté. Merci. Et on passe donc à la présentation de la trajectoire pluriannuelle, qui a déjà été présentée au Conseil d'administration et devant les managers de Sciences Po, si je ne me trompe pas, et qui va donc nous être présentée aujourd'hui par Arnaud JULLIAN.

*La modification de l'article 37 du Règlement de scolarité est approuvée à la majorité.*

## **V. PRÉSENTATION DE LA TRAJECTOIRE FINANCIÈRE PLURIANNUELLE**

### **Arnaud JULLIAN**

Merci, Madame la Présidente. L'idée de cet exercice pluriannuel est de vous présenter la trajectoire financière pluriannuelle et de vous en expliquer les sous-jacents, en vous montrant tout d'abord une trajectoire tendancielle, ce qui se passe si nous restons sur le trend qui celui actuellement prévu, qui ne sera pas satisfaisante financièrement et, ensuite, en vous présentant deux scénarios alternatifs qui permettent de mettre en œuvre les priorités du directeur tout en activant des mesures de modération afin de nous retrouver dans une trajectoire plus soutenable à long terme.

Le modèle de financement au slide suivant représente l'évolution très significative de notre modèle de financement sur les vingt dernières années, puisqu'on est passé de 65 % de subventions publiques en l'an 2000 à 31 % aujourd'hui. Donc, on constate une diversification très importante de nos ressources au cours des vingt dernières années, qui ont été vingt années de développement de Sciences Po en termes de nombre d'étudiants notamment. Et aujourd'hui, nous comptons plusieurs piliers en termes de ressources. Le premier concerne la subvention publique, le second les droits de scolarité, le troisième est la formation continue et le dernier est celui des partenariats, qui comprend notamment le mécénat, mais aussi les financements sur projets. Nous sommes donc aujourd'hui sur un financement plus équilibré d'une certaine manière, mais néanmoins toujours très exposé. En effet, nous sommes à la fois exposés aux éventuelles variations de la subvention publique, mais exposés beaucoup plus que d'autres à la conjoncture, conjoncture qui a pu être celle du COVID, qui est maintenant celle du post-COVID, puisque contrairement aux universités publiques qui sont financées entre 95 et 98 % par la subvention de l'État, nos ressources de partenariats, de mécénats, nos droits de scolarité, notre formation continue sont dépendantes de la conjoncture.

Pour en venir plus précisément à notre trajectoire dite de base, qui est une trajectoire tendancielle, les premiers slides détaillent les hypothèses. Alors, Madame la Présidente, je peux essayer de faire peut-être un peu vite sur ces hypothèses pour laisser un peu de temps pour la discussion. Les hypothèses de la trajectoire représente ce qu'on connaît à date, ou ce qu'on anticipe, avec évidemment tous les aléas sur ces anticipations puisque nous travaillons sur une trajectoire 2022-2026.

Donc, une subvention de l'État considérée dans la trajectoire tendancielle en augmentation tel que cela nous a été indiqué par l'État, soit +500 k€ en 2022, +500 k€ en 2023, et ensuite une hypothèse d'augmentation de 1 million d'euros sur 2023-26 au titre des contrats doctoraux financés par le MESR. Les financements locaux, nationaux et locaux sont stabilisés, de même que les fonds institutionnels. S'agissant de la taxe d'apprentissage, on anticipe une augmentation en lien avec celle des effectifs ; pour mémoire, en 2021-22, on avait à peu près 354 apprentis à Sciences Po. Côté mécénat, une vraie augmentation est prévue, de 1,8 % par an entre 2022 et 2026, +1 million par an sur Campus 2022. Les droits d'admission sont considérés comme stables, après une baisse prévue en 2022 après l'année 2021 où il y a eu un nombre très élevé de candidatures, lié notamment à notre première année sur Parcoursup, Donc, baisse en 2022, puis stabilité anticipée sur les années suivantes.

Les droits de scolarité, pour faire très rapidement, reposent sur une stabilité au Collège universitaire, une hausse en M1 à la rentrée 2022, avec 2850 étudiants, puis une baisse à partir de l'année suivante pour stabiliser aux alentours de 2800 étudiants.



Et des hypothèses d'inflation, qui évidemment sont tout à fait contestables, estimées à 4 % en 2023 et à 2 % par an pour les années suivantes. Et enfin, une augmentation des produits des cycles spécifiques et des effectifs de notre Summer school.

En dépenses, des hypothèses sont prévues sur la masse salariale, avec évidemment l'application de nos accords salariaux de mars 2000, donc avec une augmentation mécanique de 3 % de la masse salariale au titre des personnels administratifs et académiques. L'hypothèse de recrutement est, dans cette trajectoire de base, de 5 postes administratifs créés par an, plus deux appariteurs en 2023. Pourquoi détailler les deux appariteurs en 2023 ? Simplement parce que ces recrutements concernent des personnels qui étaient externalisés et qu'on va internaliser, donc pour ne pas vous donner faussement l'impression qu'il y aurait sept créations, là où en réalité il y a finalement cinq créations de postes.

Côté personnels permanents académiques, nous retenons dix postes sur la période financés par Sciences Po, plus 10 postes financés par des financements externes. Donc, dans cette trajectoire, on a 20 personnels académiques en plus. Et enfin, nous prévoyons des créations de postes à l'Exed pour accompagner la croissance attendue du chiffre d'affaires.

S'agissant des dépenses d'enseignement, elles sont en croissance pour accompagner les effectifs ; les dépenses de bourses sont également en croissance dans le cadre de notre objectif d'atteindre les 30 % de boursiers.

Pour ce qui est locaux, une hypothèse de +2 % par an est retenue sur les loyers et charges ; nous avons également fait des hypothèses de conservations de sites, ainsi que d'économies liées à la libération de sites plus importantes qu'en 2022 puisque, comme vous le savez, lors de l'emménagement à Saint-Thomas en 2022, nous avons libéré certains sites en cours d'année. Donc, il y a un effet année pleine à partir de 2023 de cette libération qui a eu lieu en cours d'année. Des locations supplémentaires sont prévues, en nombre mesuré, à hauteur de 300 m<sup>2</sup> en 2024, puis 300 m<sup>2</sup> en 2026 pour les directions en croissance. Les coûts d'exploitation du site de Saint-Thomas sont estimés à hauteur de 2,7 millions d'euros par an. Et des crédits pour l'opération tiroir de la rénovation du 56, Saints-Pères sont prévus sur la fin de période, à hauteur de 2 millions d'euros répartis entre 2025 et 2026.

Enfin, les frais de fonctionnement progressent de +1,8 % en moyenne entre 2022 et 2026. Ce chiffre donne un peu une vision biaisée, en raison de la « non-reconduction de charges exceptionnelles en 2022 ». Ainsi, les charges de fonctionnement donc ça commence par faire baisser le 2022, et ensuite vous voyez d'ailleurs que tous les autres tirets qui décomposent les +1,8 % sont supérieurs à 1,8 %, puisque hors formation continue, on est à 4 % en 2023, 2 % par an ensuite dans un contexte d'inflation malgré tout, et en termes de formation continue, on est sur une augmentation plus importante, liée là aussi à notre ambition de développement de la formation continue.

Toutes ces hypothèses nous permettent d'obtenir une trajectoire peu réjouissante, puisque la trajectoire que vous voyez ici représente tout simplement une dégradation tendancielle année après année. Cette dégradation est liée à la fois à la crise sanitaire, qui nous a d'une certaine manière fait changer de trajectoire, à la fois sur le mécénat, et sur la formation continue. La trajectoire que nous retenons maintenant, et qui est considérée ambitieuse par les directions concernées, n'est plus celle prévue avant la crise sanitaire. De même, les droits de scolarité sont en croissance moindre qu'anticipé en raison de la diversification sociale portée par la réforme des admissions, tout simplement parce qu'on fait venir plus d'étudiants issus des classes moyennes, parce qu'on a également pour objectif d'accueillir 30 % de boursiers, ce qui modère fortement la croissance des droits de scolarité attendue par Sciences Po au cours des prochaines années. Il y a enfin le surcoût lié à Saint-Thomas, qui est stable, lié au différentiel entre les économies de loyers réalisées et les charges qui naissent de Saint-Thomas, c'est-à-dire amortissements, charges financières, frais de fonctionnement. Il s'agit d'un sujet dont on pourra parler, parce que certains pourront s'interroger sur l'équilibre réel du plan de financement de Saint-Thomas - je laisse venir peut-être les questions sur le sujet, et puis on en parlera. Et enfin, évidemment, la dégradation est liée à la croissance mécanique forte de la masse salariale, et il y a un slide juste après. Tout cela nous donne une trajectoire qui, en termes d'analyse des cash flows de trésorerie, n'est pas satisfaisante, puisqu'elle ne permet pas de respecter nos engagements vis-à-vis des prêteurs en termes de couverture du service de la dette par les cash flows.

Le slide suivant montre est une sorte d'exercice de style consistant à représenter l'impact de nos accords salariaux de mars 2000 et de la croissance mécanique correspondante de 3 % par an de la masse salariale, qui se sédimente chaque année. Cela représente quasiment +2 millions par an de dépenses

supplémentaires tous les ans, un petit peu moins, sur le résultat. Et donc, ce slide fait ressortir que notre résultat tendanciel, qui plonge et qui fait -0,6 M€, -1,1 M€, -2,9 M€, et -5,6 M€, serait très fortement amélioré si nos accords salariaux n'existaient pas, c'est-à-dire s'il n'y avait pas cette indexation automatique de la masse salariale à effectif constant. Ainsi, nos résultats seraient alors de +1,4 M€, +3,5 M€, +4,4 M€ et +4,2 M€ en positif. Cela met en évidence l'impact extrêmement significatif de la dynamique automatique de la masse salariale, ce qui ne veut pas dire évidemment qu'il ne faut pas faire croître la masse salariale d'une manière ou d'une autre, parce que ce serait absurde également de vouloir une croissance nulle. Toutefois, cela permet de mettre le doigt sur ce que nos accords salariaux représentent en termes de déformation du résultat.

Au slide suivant, nous construisons des scénarios alternatifs à partir de cette trajectoire de base, avec un scénario 2 et un scénario 3. Le scénario 2 consiste à accroître de 80 effectifs la faculté permanente de Sciences Po et, en regard, à mettre en œuvre des mesures de redressement. La première consiste en un accompagnement renforcé attendu de l'État, notamment parce que le financement de l'État par étudiant de Sciences Po a significativement diminué depuis une bonne dizaine d'années et, malgré le petit effort consenti par l'État au cours des quelques dernières années, ça n'est pas du tout à la mesure de ce qui serait nécessaire pour redresser un tout petit peu cette trajectoire de financement par étudiant. Donc, nous prévoyons, avec le Directeur, d'aller voir l'État pour faire valoir notre position et ce nécessaire accompagnement. Cela représenterait +0,8 million par an sur les trois ans, donc +0,8 M€, +1,6 M€, puis +2,4 M€ supplémentaires attendus de l'État. Des mesures de maîtrise à la fois de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement sont également prévues dans ce scénario. Les mesures de maîtrise de la masse salariale peuvent être de revenir à deux recrutements administratifs par an au lieu de cinq. Côté dépenses de fonctionnement, ces mesures peuvent porter notamment sur les déplacements et les réceptions. Et enfin, ce scénario 2 prévoit le doublement progressif des contrats doctoraux, qui était dans le programme du Directeur. Au global, quand on regarde la trajectoire de ce scénario 2, on réalise qu'elle n'est pas soutenable, notamment en raison du coût très important du recrutement de 80 membres de la faculté permanente sur la période.

Aussi, un troisième scénario est proposé, dans lequel le recrutement est ramené à 40 effectifs supplémentaires de la faculté permanente, dont 20 sur fonds propres et 20 sur financements externes, et dans lequel des mesures de redressement complémentaires sont retenues. Ainsi, outre le même accompagnement renforcé de l'État évidemment, des recettes supplémentaires de mécénat sont retenues. Par ailleurs, des mesures à la fois de refonte de la politique de rémunération, dont on a vu qu'elle doit certainement être remise à plat car elle n'est pas soutenable à terme, et de maîtrise des dépenses de fonctionnement sont prévues, dans une version renforcée. Et là, en retenant 40 membres supplémentaires de la faculté permanente, ces mesures de redressement significatives et toujours le doublement progressif des contrats doctoraux, on arrive à une trajectoire pluriannuelle qui revient à l'équilibre.

Au slide suivant, vous voyez en rouge la trajectoire tendancielle, en bleu la trajectoire du scénario 2, c'est-à-dire avec 80 effectifs de faculté permanente et des mesures de redressement, et on constate que la trajectoire est pire car les mesures de redressement ne permettent pas de compenser le coût des 80 recrutements de la faculté permanente, et enfin en vert la trajectoire du scénario 3, c'est-à-dire 40 membres de la faculté permanente supplémentaires et des mesures de redressement plus significatives. Et vous constatez que la trajectoire verte est à l'équilibre.

Au slide suivant sont fournis les ratios ADSR, c'est-à-dire la couverture du service de la dette par les cash flows de l'année. Et ce qu'on voit, c'est que la trajectoire verte, donc le scénario 3, est la seule qui permette de respecter le ratio minimal de 1,1 de couverture du service de la dette.

Enfin, pour documenter les mesures de redressement significatives qui sont nécessaires pour avoir une trajectoire soutenable pour notre institution, le directeur a d'ores et déjà annoncé la création de quatre groupes de réflexion qui portent sur les sujets structurants. Le premier porte sur l'accroissement des ressources externes, donc la formation continue et le mécénat. Le second concerne l'optimisation de l'organisation et des dépenses d'enseignement. Le troisième traitera de la politique de rémunération et de la masse salariale. Et le quatrième concernera l'immobilier et l'optimisation de l'utilisation des espaces. Parce que, j'ai omis de vous le dire, mais dans le scénario 3, l'optimisation des dépenses de fonctionnement passe aussi par une optimisation de l'utilisation des espaces, avec une densification, une réflexion sur les nouveaux usages et des réflexions sur la mise en place de flex office.

Ces quatre groupes de travail associeront à la fois des représentants du personnel, des membres du Conseil d'administration de la FNSP, et ont vocation à essayer d'associer largement, pour dresser un état des lieux et pour que ces groupes puissent formuler des propositions et envisager des scénarios. Il n'est pas impératif que ces groupes aboutissent à des consensus, parce qu'il pourrait y avoir au sein de ces groupes des positions assez tranchées sur ce qui doit être fait ou ne doit pas être fait, mais pour que ces groupes puissent essayer de documenter la trajectoire financière soutenable avec des scénarios qui ensuite seront soumis au directeur. Ce dernier pourra alors retenir des orientations. Celles-ci seront ensuite mises dans le cadre de la négociation sociale avec nos partenaires sociaux, dans le respect du Code du travail. Par exemple, s'agissant du groupe de travail politique de rémunération et masse salariale — je le cite, parce que c'est pour le coup une évidence d'un point de vue juridique — les mesures qui seront retenues par le directeur devront faire l'objet d'une négociation avec nos organisations syndicales. Et vous le voyez, notre calendrier de travail est volontariste, puisque les groupes, pour lesquels nous avons commencé à solliciter des participants, se dérouleront entre septembre et décembre.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup de votre présentation et de votre effort de synthèse. C'est un sujet très important, je sais qu'il est tard, mais je pense qu'il faut qu'on prenne le temps d'en discuter.

### **Simon CORDONNIER**

Je vais essayer de faire vite, mais j'aurai beaucoup de choses à dire. Moi, j'ai déjà eu l'occasion de le dire, mais je suis assez gêné par la façon dont cette présentation est formulée et pointe quand même de manière pas exclusive, mais centrale le rôle, la responsabilité de la masse salariale — s'il n'y avait pas de salariés, il y aurait un résultat nettement plus positif, mais en même temps, je ne sais pas s'il y aurait une institution. Donc, la façon de présenter ça me paraît un peu problématique, et je tiens vraiment à insister sur ce point. Sur le fond, ça fait des années qu'on pointe les difficultés du modèle économique de Sciences Po, et qu'à chaque présentation, on explique qu'un certain nombre de prévisions nous semblent être trop volontaristes, etc. On a vécu miraculeusement sur deux leviers successifs. D'une part, la DGF qui augmentait énormément pendant un certain nombre d'années, jusqu'en 2012 en gros, et qui a permis au modèle d'être soutenable, ensuite sur les droits de scolarité qui ont augmenté chaque année malgré l'ambition affichée de plafonner le nombre d'étudiants, mais on ne s'y est jamais tenu, parce que finalement, on ne tenait que par ça. Donc, évidemment, il faut qu'on s'interroge sur notre modèle économique, et évidemment qu'il faut se reposer tout plein de questions. Donc, les groupes de travail de mon point de vue sont extrêmement bienvenus. Je trouve que dans les groupes de travail, il faudrait aussi — peut-être que ce sera nourri par les quatre groupes de travail, mais il y a évidemment la question de la stratégie, il y a évidemment la question des choix qu'on doit faire : qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce qu'on ne fait pas ? Est-ce que tout ce que fait Sciences Po a vocation à être fait par Sciences Po ? Est-ce qu'il y a des choses qu'il faut qu'on arrête de faire parce que ça coûte cher, parce que ce n'est pas central ? Enfin, les questions pour moi sont beaucoup plus larges que l'accord d'entreprise.

La question (de l'accord d'entreprise) peut être posée aussi, et d'ailleurs elle était censée l'avoir été depuis des années : ça fait des années qu'on nous annonce la dénonciation de l'accord d'entreprise, Frédéric MION s'y était engagé, ça n'a pas été fait. Est-ce que c'est l'année où il y a 7 % d'inflation que c'est le plus opportun de se pencher sur la question ? Je n'en suis pas absolument certain.

Donc, voilà, sur le fond, je rejoins parfaitement les difficultés financières constatées, sur la forme je trouve que la présentation est assez biaisée et assez orientée vers la masse salariale, et ça me pose des problèmes. Si on en revient aux prévisions 21-25 qui nous avaient été communiquées l'année dernière ou il y a deux ans, il y a un certain nombre de choses qui ont évolué, on aimerait bien comprendre pourquoi — pourquoi ces choix ? Pourquoi ces hypothèses ? Enfin, voilà, les hypothèses, par nature, ce sont des choix, donc ce ne sont pas des faits. On peut en discuter, et je trouve que c'est fondamentalement discuté, mais j'aurais aimé que ce soit présenté d'une manière un peu plus ouverte sur les scénarios qui nous sont présentés. Merci.

### **Titouan LE BOUARD**

Merci pour cette présentation. Nous, on se réjouit de meilleures dotations de l'État, mais étant donné que celles-ci ont toujours été en diminution, en fait on se demandait juste si vous aviez déjà des garanties ou

si vous aviez déjà eu des annonces en ce sens. Parce qu'en fait, nous, ce qu'on souligne avant tout, c'est l'impératif d'avoir une trajectoire qui permette de sécuriser le montant des frais d'inscription et de garantir que ceux-ci n'augmenteront pas dans les années à venir pour justement faire face à cette situation économique. Sinon, on voulait aussi souligner des efforts et des mesures fortes qui sont prises, enfin en tout cas en matière de dépenses, notamment sur les bourses et sur certains enseignements dont vous parliez au début, qui seront plus largement octroyées.

### **Alain CHATRIOT**

Un court ajout Madame la Présidente pour expliquer tout à l'heure que je ne remettais pas en cause votre humour, mais qu'il me semble qu'un sujet de cette gravité au dernier Conseil de l'Institut de l'année, passé 11 heures, ce n'est pas une bonne chose. Je tenais à ce que ce soit acté, justement parce que je pense qu'on se sent tous concernés par ces enjeux, et que là, ce ne sont pas les conditions idéales pour avoir la discussion approfondie que cela nécessite.

Cela étant dit, je me félicite que cette question nous soit présentée au Conseil de l'Institut, effectivement, au cours de Conseils de l'Institut précédents on a souvent rappelé que nous désapprouvions le fait que les enjeux budgétaires nous arrivent très tardivement dans les processus de discussion et qu'on ne puisse quasiment rien discuter sur le fond des choix stratégiques. Je trouve là un écho à ce qu'a dit Simon CORDONNIER à l'instant. Donc, je me félicite plutôt de cet élément-là.

Je voudrais non pas me prononcer sur les scénarios, les hypothèses, et j'entends bien tous les éléments de contraintes à la fois juridiques et financières que vous nous avez rappelés à raison, mais cibler mon propos en l'occurrence sur l'avant-dernière slide et un point important, qui est la proposition de création de ces groupes de travail. Alors, je veux bien entendre l'urgence et le calendrier volontariste, mais il me semble, même si dans votre présentation orale, les choses étaient plus modérées que dans la slide elle-même qui nous avait été transmise, sur leur composition et sur le calendrier même de travail de ces groupes, il me semble quand même qu'il serait bon, pour que ce travail justement soit collectif et que les décisions qui seront amenées à être prises à moyen terme par le Conseil d'administration sur proposition du directeur aient été des décisions suffisamment discutées en amont, j'entends bien votre argument sur le fait qu'il n'y aura peut-être pas consensus, mais s'il y a dissensus, c'est bien qu'il ait donné lieu à débat, délibération et prise de position claire de l'ensemble des communautés. Il me semble que par rapport à ce point-là, la composition envisagée pour les groupes de travail n'est pas totalement convaincante en l'état. De ce point de vue-là, de manière un peu non pas exceptionnelle, mais j'assumerai le fait d'être un élu de la faculté permanente, et donc au nom de la faculté permanente, il me semble que dans ces groupes de travail, ça ne peut pas être seulement des représentants du Conseil d'administration, mais qu'il est bon que, pour que ce travail ait lieu dans de bonnes conditions, d'autres représentants y soient associés. Et je parlais pour la faculté permanente, il me semble que les académiques doivent y être présents, ne serait-ce que parce que toute une série des questions que vous avez rappelées qui pèseront sur les différents scénarii possibles impliquent évidemment les formes d'enseignement, la composition de la faculté permanente, mais aussi pour les enjeux pour les directeurs d'unités, les enjeux de rémunération que vous avez rappelés tout à l'heure. Donc, ça, c'est le premier point que je voulais citer.

Le deuxième point, en effet, on aurait envie d'en savoir un peu plus sur les modalités envisagées du fonctionnement même de ces groupes de travail. Et le troisième point complémentaire : il me semble qu'il serait bon que les travaux qui seront produits par ces groupes de travail, indépendamment des décisions que sera amené à prendre le directeur et des votes du Conseil d'administration, nous soient à nouveau présentés devant les différents Conseils, parce que véritablement, même si j'ai commencé par regretter l'horaire tardif et le dernier Conseil, nous abordons ces questions, il me semble qu'elles concernent vraiment toutes nos communautés et qu'elles sont des questions vraiment importantes pour l'avenir de notre institution. De ce point de vue-là, il me semble qu'elles doivent être débattues aussi devant le Conseil scientifique par ailleurs, et notre Conseil de l'Institut.

Merci.

### **Dominique CARDON**

Je peux presque retirer ma parole, puisqu'Alain vient de mentionner les trois points importants effectivement de notre avis. C'est-à-dire qu'on le voit bien, scénario 2, scénario 3, c'est quand même passer de 80 à 40 recrutements pour la partie académique de Sciences Po, et donc un peu plus de clarté

sur comment vont être choisies ces personnes, un peu plus d'intégration d'autres membres — en tout cas, je pense aux DUDD pour le groupe de travail numéro 2 par exemple, et puis effectivement de pouvoir revenir devant les Conseils me semblerait important. Mon sentiment, c'est que le scénario est un peu grave comme ça, là, on le sent, et que du coup, la nécessité de faire appel à l'ensemble des ressources et des qualités, des compétences de notre institution est véritablement utile, et du coup plus de clarté sur le processus de constitution de ces commissions serait utile.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. J'en profite pour juste faire un petit commentaire — je vous redonnerai la parole après — sur le passage du scénario 2 au scénario 3, puisque ce qui est mis en exergue, c'est le nombre de membres de la faculté permanente qui seraient recrutés. Or, entre les deux scénarios, on a plus de mesures de redressement dans le deuxième. Et donc, on pourrait se dire « mais on pourrait recruter 80 membres et les mesures de redressement qui sont dans le scénario 3 pourraient parfaitement être prises même avec 80 membres ». Donc, je pense que ça ne résoudrait pas tout, mais ça donne l'impression que si on recrute 80 membres, en plus il y a un petit côté double peine. Je pense que les groupes de travail en discuteront plus précisément, mais ça renforce encore le caractère — enfin, ça donne l'impression quasi on recrute plus de profs, nous allons vraiment entamer les comptes, mais en plus, là on voit qu'on a moins de mesures de redressement, ce qui rajoute au déficit total.

### **François HEILBRONN**

En regardant cette présentation intéressante et bien faite, j'ai des réflexions en fait sur le poste recettes. On s'est beaucoup focalisé sur le poste dépenses, mais sur le poste recettes. Et je pense que, effectivement je rejoins monsieur CORDONNIER sur le fait que notre business model effectivement est depuis quelques années un peu en difficulté, car on n'arrive plus à maximiser et à développer nos recettes. Et il y a trois axes sur les recettes à mon avis sur lesquels il faut travailler de manière importante. Il y en a un qui est récurrent, c'est le désinvestissement de l'État ; il ne faut pas utiliser d'autre terme, parce qu'effectivement il faudrait montrer le soutien de l'État à Sciences Po rapporté au nombre d'étudiants. Donc, si vous le faites sur vingt ans, ça a été divisé par deux. Si en regardant vos chiffres très rapidement, 227 millions de budget, à peu près un tiers pour l'État, ça fait un peu plus de 70 millions, on a 14 000 étudiants, ça fait 5000 euros par étudiant. 5000 euros par étudiant, c'est moins que ce que dépense l'État pour un lycée. Nous sommes un établissement d'enseignement supérieur. Donc, clairement, c'est un sujet sur lequel on revient de manière assez chronique, mais le désinvestissement de l'État est réel. En plus, ce que vous annoncez comme augmentation du soutien de l'État est une blague. Je sais que ça vous a demandé des efforts énormes, mais c'est une blague : on parle aujourd'hui en tendance annuelle de 5 % d'inflation, là ce que vous nous présentez c'est une amélioration de 500 000 euros, 1 million d'euros si j'ai bien compris, sur un apport de l'État de 70 millions d'euros, donc c'est une augmentation de l'aide de l'État autour de 1 % par. Donc, clairement en dessous de l'inflation, en dessous de l'évolution de nos frais généraux structurels, et donc c'est à nouveau un désinvestissement de l'État, et non pas une augmentation. Il faut regarder l'évolution en termes réels, et non pas en termes liés hors inflation.

Les deux autres postes auxquels effectivement il faut réfléchir — je dois saluer d'ailleurs l'excellent développement sous la direction de Frédéric MION du mécénat d'entreprise, qui a vraiment été une très grande réussite de Sciences Po ; par contre, j'ai toujours été très déçu par le développement du mécénat particulier, individuel. Je sais qu'il y a des efforts qui ont été faits en ce sens-là. Nous avons quand même, je crois, 90 000 alumni aujourd'hui, et de récolter, je crois, autour de 2-3 millions est vraiment absolument ridicule par rapport à des universités comparables, des écoles comparables qui auprès de leurs alumni arrivent à récolter beaucoup plus. Et je pense que le mécénat individuel doit être beaucoup plus développé que ce qui est fait et comment il est fait aujourd'hui par Sciences Po. En fait, le troisième point, c'est un point qu'on a déjà évoqué, c'est que, hélas, de par les semestres et l'organisation des semestres à Sciences Po, en fait Sciences Po occupe ses locaux six mois par an, et six mois par an nos locaux sont vides. Et on le voit d'ailleurs en ce moment. Et les autres universités, les universités notamment étrangères arrivent de manière assez structurelle d'abord à louer leurs salles pour des forums, des séminaires d'entreprises, des réunions, et aussi développent énormément leurs summer schools. Alors, je vois qu'il y a un axe sur la summer school, les summer schools, ce sont des — et avec la notoriété et l'image de Sciences Po, ce sont des axes de développement très importants. Et je pense qu'on peut aller chercher des recettes

supplémentaires. Il faut évidemment comme toujours mettre des moyens derrière, mettre des équipes dédiées derrière, c'est du commercial, mais il y a certainement des recettes supplémentaires à aller chercher, et pour — on a quand même un emplacement privilégié, maintenant avec Saint-Thomas encore plus, bon alors ce sont des bureaux, c'est un peu plus compliqué, mais on peut à mon avis louer ces espaces de manière intelligente, mais il faut avoir les équipes qui sachent le faire. Ce sont des équipes d'évènementiel, des équipes de commerciaux, qu'il faudra peut-être recruter pour faire ça, parce que je pense qu'on peut aller chercher pas mal d'argent dans ce sens-là. C'étaient mes trois remarques.

### **Antoine DEFRUIT**

On ne peut que souscrire aux constats et aux interrogations qui ont été exprimées jusqu'ici, et à NOVA, nous le faisons. Moi, j'avais trois points. D'abord, bon, peut-être un détail, mais simplement, la trajectoire que vous présentez mentionne une diminution du nombre d'admis en Master en 2023-2024, à hauteur de cinquante personnes — est-ce que vous avez des éléments d'explication là-dessus ?

Ensuite, certes, la trajectoire financière est défavorable, et en plus, bon, voilà, monsieur HEILBRONN l'a dit, le soutien de l'État ne va pas exploser dans les années à venir et les ressources issues des droits de scolarité sont en baisse, et dans ce cadre, j'insiste sur le fait que ça ne doit pas nous empêcher de réfléchir aux critères éthiques avec lesquels on doit concevoir nos partenariats. Alors, il y a eu la question de Total qui a été beaucoup évoquée, mais plus largement, nous, c'est quelque chose qu'on va porter. On a déjà présenté des critères objectifs, notamment l'absence de condamnations de l'entreprise qui nous finance dans les dernières années, le respect des accords de Paris, un certain nombre de choses. Et il en va aussi de la réputation de notre institution, il en va aussi de notre capacité à attirer d'ailleurs certains financements, notamment les financements individuels. Donc, voilà, une des solutions, vous l'avez dit, c'est le mécénat particulier. Pour en avoir discuté avec lui, je sais aussi que Mathias VICHERAT est alerte sur cette thématique et il faudra pousser ça, mais en tout cas, restons vigilants dans les années à venir, et je le souhaite, allons plus loin sur la réflexion par rapport au fait de savoir quelle image on renvoie en acceptant certains financements de certaines entreprises qui ne sont pas recommandables.

Et enfin, sur la question de l'inflation, alors pour l'année 2022, ça a été géré d'une manière qui, sincèrement, nous satisfait. C'est-à-dire qu'il y a eu le moratoire sur les droits de scolarité, et qu'il y a eu un échelonnement de l'inflation qui a permis de maintenir une stabilité des droits de scolarité pour les dix premières tranches sur quinze. Simplement, voilà, c'était 1,4 % d'inflation en 2022 — là, vous évoquez 4 % pour 2023, et ça pourrait même être supérieur. Donc, qu'est-ce que vous avez prévu de faire ? Soit on augmente les droits de scolarité de tout le monde, et à ce moment-là on tape sur les moins aisés, soit on continue à répartir sur l'échelle des revenus, mais on va se retrouver avec une augmentation de plus de 4 points pour les plus aisés — je n'ai rien contre la redistribution, mais il faut toujours penser notamment aux étudiants internationaux qui paient le montant maximal. Ou alors, est-ce qu'on peut, au-delà du moratoire, réfléchir à une désindexation au moins partielle des droits de scolarité sur l'inflation ?

Voilà, merci beaucoup.

### **Yoann LEROUGE**

Merci. Tout d'abord, je voudrais remercier toutes les équipes qui ont travaillé sur ce document, parce qu'une fois de plus, il est plutôt très clair, accessible lorsqu'on n'est pas forcément un spécialiste de ces questions budgétaires et comptables. Donc, vraiment, je tiens à remercier les équipes.

Sur ce travail qui est fait sur le budget, je trouve la démarche extrêmement pertinente et bienvenue, c'est-à-dire de poser un cadre, avec ses limites, mais aussi toute la flexibilité qu'on pourra apporter à l'intérieur, notamment à travers les groupes de réflexion, les groupes de travail — je ne sais pas si ce sont les deux entités ou si c'est simplement deux particularités, mais c'est le même type de groupes.

Pour revenir rapidement sur la question des recettes qui, je trouve, est extrêmement importante, il est vrai qu'on peut parler d'un désinvestissement de l'État. Les finances publiques ne laissent pas présager un changement entre 2022 et 2026, donc effectivement ce n'est pas forcément de ce côté-là qu'il faut chercher des améliorations. Je m'inscris pleinement derrière les propositions de monsieur HEILBRONN pour diversifier ou renforcer aussi certaines recettes. Maintenant, sur le volet des dépenses, effectivement toute l'année, séance après séance, on a eu les différentes écoles, les différents services qui ont aussi parlé de leurs besoins de recrutements, de nouveaux postes pour mieux accompagner, on a aussi parlé des différentes politiques ambitieuses que porte Sciences Po sur le volet de l'inclusion sociale, donner aussi

des moyens pédagogiques plus larges. Ça a un coût. Aujourd'hui, on a juste avant la fin de cette année un cadre qui nous dit « voilà le coût de notre ambition », et je pense que c'est extrêmement intéressant d'avoir la réalité, aussi dure soit-elle, qui est que si aujourd'hui on ne procède pas – pas forcément à des sacrifices, mais en tout cas à des modulations, à des discussions, à de la négociation collective, c'est l'Institution qui est en danger, puisque quand on regarde les slides, on voit que, si je ne dis pas de bêtises, sur deux scénarios, on risque d'être en défaut de paiement. Ce qui, je trouve, est une réalité extrêmement grave. Je trouve ça très bien que ce soit maintenant, ce n'est pas ici qu'on va résoudre ces négociations, mais on pose le cadre, on se donne un calendrier, six mois pour travailler avec différents groupes, et derrière une solution que j'espère collective. Et donc, je suis extrêmement impatient de voir le résultat de ce travail, qui reviendra devant le Conseil de l'Institut je l'espère. Merci.

### **Eberhard KIENLE**

Vu l'heure relativement tardive, et sans vouloir couper court au débat, j'ai envie de faire une proposition qui fait un petit peu écho aux remarques précédentes de nos collègues : pourquoi ne pourrait-on pas envisager que les groupes de travail cités, mentionnés, remaniés selon les propositions qu'on vient d'entendre, que les groupes travaillent, qu'on se donne rendez-vous pour un Conseil de l'Institut dédié à cette question-là ? Parce que, vraiment, je crois, elle le mérite. Pas immédiatement, évidemment, à la fin des travaux, à la rentrée, pour discuter les différents scénarios, les contraintes, également les opportunités que nous pourrions avoir pour trouver davantage de fonds.

Alors, je m'associe à cette demande d'associer les autres Conseils. Évidemment, ça concerne en priorité le Conseil de l'Institut, mais je ne peux pas parler pour le Conseil de la vie étudiante, mais je peux parler pour le Conseil scientifique : le Conseil scientifique évidemment n'a pas de juridiction précise dans ces matières, il n'empêche que le Conseil scientifique est concerné par tout ce qui affecte la vie scientifique de la maison, et nécessairement les questions budgétaires affectent évidemment la poursuite de la recherche, de l'enseignement, et ainsi de suite. Donc, il serait bien que les trois Conseils puissent débattre à la fin des travaux des groupes de travail de la situation, et évidemment des différentes solutions qu'on pourrait proposer.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Alors, je pense que l'ensemble des questions montre qu'il y a vraiment un enjeu sur la méthode et sur les modalités de la participation à cette réflexion en associant les différents Conseils, en gardant évidemment les prérogatives du Conseil d'administration, qui est en matière budgétaire celui qui a la responsabilité. Mais ça n'empêche qu'évidemment, tout le monde va être concerné par les décisions qui seront prises. Donc, il est, il me semble, totalement légitime et même utile, nécessaire à la discussion, qu'on puisse entendre l'ensemble des parties prenantes. Je me tourne vers Arnaud JULLIAN pour peut-être pas des réponses à chaque question qui a été posée, mais vraiment un point sur la méthode de travail et la façon dont on peut faire en sorte d'associer les Conseils, la faculté permanente notamment, davantage à ces discussions.

### **Arnaud JULLIAN**

Merci, Madame la Présidente. Je vais essayer de répondre aux différentes questions. Concernant l'association aux groupes de travail, d'un point de vue purement juridique, le Conseil de l'Institut qui nous réunit n'est pas compétent sur les sujets financiers et n'a pas à voter sur ces sujets financiers qui sont une prérogative du Conseil d'administration. Toutefois, le simple de vous présenter aujourd'hui la trajectoire pluriannuelle — qui est une nouveauté depuis deux ou trois ans et qui, à mon sens, est essentielle pour permettre justement de donner de la visibilité et de réagir avant qu'il ne soit trop tard quand la trajectoire est moins favorable qu'on peut l'imaginer – ce simple fait montre notre volonté d'association. Toute l'idée, et vous l'avez parfaitement dit dans vos interventions, toute l'idée, est d'embarquer le plus largement possible dans la réflexion. La décision évidemment appartient au directeur, puis à la négociation sociale sur certains sujets, et au Conseil d'administration, mais nous souhaitons associer le plus d'acteurs possible dans la partie réflexion, tout simplement parce que d'abord cela peut faire émerger des pistes nouvelles, même si l'ensemble des solutions aura un espace forcément fini, et également parce que chacun et chacune sera concerné par les efforts qui seront demandés. Et donc, il n'y

a aucune raison de ne pas être le plus transparent possible. Nous allons évoquer avec le Directeur l'association de membres du Conseil de l'Institut, avec une représentation de la faculté permanente. C'est quelque chose qui ne soulève à mon sens pas de difficulté de principe. J'espère que cela répond un peu aux inquiétudes qui pouvaient apparaître sur la composition même des groupes.

Sur les différentes interrogations, pour répondre à Simon CORDONNIER, évidemment s'il y a un focus spécifique sur la masse salariale, c'est qu'il s'agit d'un enjeu — et d'ailleurs je vais y revenir encore, et pardon d'avance, mais c'est un enjeu essentiel de l'équilibre financier. Ça ne veut pas dire que nos salariés ne sont pas notre richesse. Tout ce qui se fait à Sciences Po se fait avec les salariés, se fait par les salariés, et donc l'idée de parler de la croissance mécanique de la masse salariale et de sa soutenabilité, ce n'est en rien dénigrer le travail immense qui est effectué par les salariés chaque jour avec un investissement qui leur est reconnu largement.

Pour ce qui est de la priorisation, il s'agit là vraiment d'un sujet essentiel. La priorisation des projets, savoir dire combien coûte un projet en ressources humaines, parce que nos équipes sont aussi extrêmement sollicitées, ainsi qu'en coûts financiers, et l'arbitrer en véritable connaissance de cause en ne sous-estimant pas le coût humain et financier de ce projet au moment où on veut obtenir son arbitrage favorable et sa création, est quelque chose d'indispensable. Et dans le même temps, il ne faut pas se leurrer, la priorisation des dossiers, en la commençant maintenant, que nous permettra-t-elle ? Elle nous permettra de modérer réduire la charge supplémentaire des salariés de Sciences Po, elle permettra également de décliner plus clairement nos lignes stratégiques. Mais cette priorisation des projets ne permettra pas de réaliser des économies au sens strict, uniquement de rendre plus tenable la trajectoire que finalement nous avons sur les effectifs, de +2 personnels administratifs nets par an. Malgré tout, la partie économies ne se fera pas par la priorisation, sauf à ce que la priorisation devienne tellement massive qu'elle conduise à de moindres besoins de personnels par rapport à l'existant d'aujourd'hui — ce qui n'est pas l'hypothèse que nous avons faite. Par conséquent, la priorisation des projets, oui, il nous faut la mener, mais elle n'est clairement pas l'alpha et l'oméga de la résolution de nos sujets relatifs à la progression de la masse salariale.

Sur les remarques de monsieur CHATRIOT, je pense avoir à peu près répondu, puisque la question portait sur l'organisation, ainsi qu'à Dominique CARDON.

Monsieur HEILBRONN, effectivement vous avez raison, il y a toute une série d'actions sur les recettes à mener, et les trajectoires et les hypothèses que nous avons retenues sont, à cet égard, des hypothèses volontaristes. Si Nathalie JACQUET était là pour vous dire ce qu'elle pense du scénario 3, qui est le seul qui vous a été présenté soutenable, elle considérerait qu'il y a une vraie ambition pour le développement du mécénat. Et Philippe GUERINET pour la formation continue ne dirait pas le contraire. Et effectivement, vous avez raison, ce que nous avons prévu de demander de plus à l'État, c'est-à-dire 0,8 M€, 1,6 M€, puis 2,4 M€, on peut considérer que c'est très peu, que l'État devrait nous donner beaucoup plus. Et, dans le même temps, comme le disait monsieur LEROUGE, il faut aussi qu'on ne résolve pas l'équation pluriannuelle qui aujourd'hui n'est pas soutenable simplement en rajoutant de l'argent de l'État. Une personne demandait d'ailleurs, et je crois que c'était monsieur LE BOUARD, si nous avons des garanties de l'État sur cette hypothèse de relèvement de la subvention publique. Pas du tout, pas la moindre. C'est notre ambition d'aller le chercher, mais il est aussi possible que nous n'y parvenions pas, même pas pour ce montant réduit. A l'inverse, peut-être arriveront-nous à obtenir plus, ce qui allègera alors la contrainte sur d'autres postes de recherche d'optimisation. Mais, il s'agit à ce stade uniquement d'une hypothèse en chambre. Et, il ne faut pas se leurrer, comme le disait monsieur LEROUGE, les finances publiques sont également dans une situation, après le « quoiqu'il en coûte », où il pourrait y avoir peut-être un resserrement qui n'incite pas à penser qu'on pourrait inscrire 3-6-9 comme apport supplémentaire de l'État — ce qui effectivement réglerait pas mal de problèmes dans la trajectoire pluriannuelle, mais serait peut-être un peu se payer de mots.

Pour ce qui est du développement des locations de salles, du mécénat et de la formation continue, évidemment, ils devront jouer un rôle dans le redressement de notre trajectoire.

Toutefois, et c'est une alerte que nous souhaitons vous porter, tout en sachant qu'elle n'est pas agréable : dans ces situations, on a toujours envie de parler de développement des recettes, et on a moins envie, et on le voit d'ailleurs dans vos interrogations, de parler de la maîtrise ou de la réduction des dépenses. Et malgré tout, comme je vous le disais tout à l'heure, par exemple la progression mécanique de la masse salariale, de manière un peu caricaturée, est de 2 millions d'euros par an, qui s'accumulent annuellement.



Cela signifie +2, +4, +6, +8, +10, et donc, en cinq ans, sans recruter une seule personne de plus à Sciences Po pendant cinq ans, la masse salariale nous coûtera 10 M€ de plus. Pour avoir simplement un ordre de grandeur, nos coûts de fonctionnement aujourd'hui, ce sont environ 13 millions. Donc est-ce qu'on pourrait avoir supprimé intégralement nos coûts de fonctionnement ? Non. Est-ce que le mécénat, qui aujourd'hui est aux alentours de 5 millions d'euros par an sur les entreprises, 2,5 à 3 M€, sur les particuliers, c'est-à-dire à peu près 8 millions, bon an, mal an, sur une année, est-ce que le mécénat peut augmenter de 10 M€ en cinq ans, c'est-à-dire faire plus que doubler en cinq ans ? Et pour cela, même s'il le faisait, il permettrait juste de payer la croissance mécanique de la masse salariale sans recruter une seule personne de plus pendant cinq ans. J'essaie de vous convaincre que, si nous allons évidemment travailler au développement des recettes, cela ne permettra à aucun moment de remplacer des efforts sur les dépenses, dont la croissance n'est tout simplement pas soutenable aujourd'hui.

Monsieur DEFROID a posé une question sur les entrées en Master 1, qui passent de 2850 à 2800. Cela fait suite à des échanges avec la DFI, qui elle-même échange avec les écoles, et considère qu'à 2850, on sera sur un point haut de recrutement, s'il est atteint d'ailleurs à la rentrée 2022, et qu'ensuite, pour préserver les équipes, les maquettes, ainsi que pour préserver à la fois l'attractivité de nos formations et la possibilité de placer de manière avantageuse nos étudiants sur le marché du travail, une trajectoire de consolidation à 2800 est raisonnable. Nous nous plaçons ainsi dans une logique de consolidation sur les prochaines années, après la forte croissance que, d'ailleurs, Simon CORDONNIER a pointée, au cours des dix, quinze dernières années.

Et j'en ai quasiment fini, Madame la Présidente, puisque je pense avoir répondu aussi à monsieur KIENLE. Et je ne vous ai pas répondu, pardon, mais je peux le faire brièvement. Votre question était de savoir si on peut avoir le scénario 2, c'est-à-dire +80 membres de la faculté permanente, avec les économies plus fortes du scénario 3. Cela serait possible, mais inutile, car on voit d'ores et déjà que le scénario 3, dans lequel on ne retient que 40 membres de la faculté permanente en plus et dans lequel on prévoit des économies très significatives, permet juste d'être à l'équilibre. Donc, si vous gardiez les économies du scénario 3, mais que vous mettiez 80 personnes en plus au sein de la faculté permanente, par définition, ce scénario serait déficitaire. Il se positionnerait de manière intermédiaire entre les courbes verte et bleue, mais malgré tout, on ne serait pas à l'équilibre.

#### **Jeanne LAZARUS**

Merci. On a bien entendu la question de l'association des Conseils, et on y veillera, et le bureau veillera à rediscuter avec vous au cours du mois de juillet, pendant la période de formation de ces groupes. Et je vous propose de passer, sauf s'il y a d'autres questions, mais de passer aux deux derniers points.

## **VI. PROJET DE CALENDRIER ÉLECTORAL**

#### **Jeanne LAZARUS**

Nous passons au le calendrier électoral, est-ce qu'il y a besoin d'une présentation ? Vous l'avez tous eu, on va considérer qu'on est tout à fait d'accord.

## **VII. ADOPTION DES PROCÈS-VERBAUX PROVISOIRES DES SÉANCES DU 19 AVRIL ET DU 24 MAI 2022**

#### **Jeanne LAZARUS**

L'adoption des procès-verbaux des deux séances précédentes. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Ils sont adoptés.

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

#### **Audrey COURIOL**

Ma question porte sur les conseils de discipline. Il y a des interrogations sur l'intérêt et le rôle que jouent aujourd'hui les conseils de discipline dans le parcours des étudiants. À ce jour, il y a très peu de retours

qui sont faits aux équipes à la suite des conseils de discipline, ce qui peut être très contraignant, et je voudrais savoir s'il était possible que l'on puisse faire systématiquement un retour aux équipes après chaque conseil, afin que les équipes puissent prendre connaissance de la situation de leurs étudiants. Et je voulais aussi savoir s'il était également possible de faire, lors d'un prochain Conseil de l'Institut, une présentation sur les conseils de discipline et un bilan sur l'année qui s'est écoulée. Merci.

**Jeanne LAZARUS**

Merci. Oui, c'est un sujet important. Monsieur THUBERT ?

**Sébastien THUBERT**

Alors, il ne faudrait pas que l'on confonde nos procédures d'enquête interne et la section disciplinaire, qui sont deux instances différentes, et donc qui sont des procédures différentes. Dans un premier cas, il s'agit d'enquêtes administratives, le directeur a demandé à ce qu'un bilan soit fait au Conseil plutôt vers novembre, parce que cela permettra d'avoir une année pleine de fonctionnement de la cellule d'enquête interne préalable, et à la fois du nouveau dispositif de lutte contre les violences sexuelles et sexistes, pour que vous ayez le panorama complet des actions qui ont été menées, et qu'on puisse voir les premiers impacts de cette nouvelle politique. Ensuite, pour la section disciplinaire, c'est à la main des membres de la section disciplinaire, qui déterminent les modes de communication. Ils ont décidé par exemple que les décisions étaient anonymisées, etc., mais il n'y a pas, on ne peut pas aller vers les secteurs pédagogiques pour qu'il y a telle ou telle décision. Par contre, il y a toujours un lien qui est fait, notamment s'il s'agit de sujets relatifs par exemple aux violences sexuelles et sexistes, un lien qui est possible et une discussion qui est possible entre vous et la référente de lutte contre les violences sexuelles et sexistes s'il y a des questions qui se posent de cette nature-là.

**Jeanne LAZARUS**

Merci. Ça me fait penser qu'il faudra inviter les référentes qui ont été nommées aussi sur la déontologie et sur les discriminations dès la rentrée.

**Antoine DEFRUIT**

Une autre question, si on avait terminé avec ce point-là — je ne veux rien interrompre. Très bien. Peut-être pour madame DUBOIS-MONKACHI, simplement sur la plateforme Trouver mon Master, qui devait devenir cette année une plateforme aussi de candidature, et ça a été repoussé à l'année suivante, mais le gouvernement est en train de mener là-dessus les consultations, et donc c'est en train de se faire. À ma connaissance, les Masters de Sciences Po ne sont pas présents sur cette plateforme. Or, on sait qu'avec Parcoursup et l'entrée de Sciences Po sur Parcoursup, ça a permis une explosion du nombre de candidatures qui est positive parce que ça permet d'aller attraper des personnes qui n'auraient pas forcément candidaté autrement, et donc c'est un progrès en termes de diversité sociale, territoriale et de genre. Donc, pourquoi est-ce qu'actuellement, on n'est pas sur la plateforme Trouver mon Master ? Est-ce que c'est prévu à l'avenir ? Merci beaucoup.

**Myriam DUBOIS-MONKACHI**

Merci, Monsieur DEFRUIT. Malheureusement, je ne pourrai pas vous donner une réponse précise, parce que je n'en ai pas. Tout ce que je peux vous dire, c'est que cette plateforme a été pensée pour les diplômes nationaux, et que le diplôme de Sciences Po n'est pas un diplôme national. Le diplôme de Master est un diplôme d'établissement qui confère le grade de Master. Mais bien sûr, nous sommes en relation avec le ministère, et si les choses devaient évoluer, nous serions disposés à instruire ce sujet et à voir quels seront les impacts sur l'attractivité de notre établissement et la lisibilité de notre offre. Sachant que nous allons être l'année prochaine évalués pour la première fois par le Haut-Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement, le Hcéres, qui viendra à Sciences Po en 2023, et qui nous permettra aussi d'avoir des échanges avec le ministère sur ce sujet des candidatures de nos étudiants en Master.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. S'il n'y a plus d'autres questions, je vais donc clore ce conseil, vous remercier d'être restés aujourd'hui pour tous ces sujets, et vous souhaiter de bonnes vacances, reposantes.

*Jeanne LAZARUS lève la séance à 11 h 50.*