

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 24 JANVIER 2023

Présents :

Fabrice BOUDJAABA, Alain CHATRIOT, Nicolas CHAUSSIN, Simon CORDONNIER, Audrey COURIOL, Antoine DEFRUIT, Nicolas DELALANDE, Pascale EISENBERGER, Inès FONTENELLE, Damien GARCIA, Yannig GOURMELON, Jérôme GUEDJ, François HEILBRONN (départ à 10h20, procuration à Pascale EISENBERGER), Emeric HENRY, Jean-François HUCHET, Adrien LEHMAN, Bathylle MISSIKA, Olivier ROZENBERG, Charlotte RUBELLIN, Emma SALLEY, Catherine SUEUR, Dominique TAFFIN, Manon VINCENT (départ à 10h20, procuration à Antoine DEFRUIT), Louise WAGENER, Dina WAKED, Ethan WERB.

Absents ou excusés :

Laurence BERTRAND-DORLEAC (procuration à Dina WAKED), Victor GASPARD, Marie-Christine LEMARDELEY (procuration à Pascale EISENBERGER), Elphie SANTISO, François WERNER

Assistaient à la séance :

| | |
|------------------------|--|
| Pauline BENSOUSSAN | Directrice du pilotage |
| Catherine BLANC | Chargée de mission apprentissage et partenariats |
| Myriam DUBOIS-MONKACHI | Directrice de la formation par intérim |
| Michel GARDETTE | Directeur délégué |
| Ismahane GASMI | Chargée de mission |
| Philippe GUERINET | Directeur de l'Executive Education |
| Sergei GURIEV | Directeur de la formation et de la recherche |
| Nathalie JACQUET | Directrice de la stratégie et du développement |
| Arnaud JULLIAN | Secrétaire général de l'Institut d'études politiques |
| Jérémie LOUSSOUARN | Représentant du recteur de Paris |
| Karen MAUGER | Directrice des ressources humaines |
| Sébastien THUBERT | Directeur de la vie de campus et de l'engagement |
| Mathias VICHERAT | Directeur de l'IEP de Paris |
| Kate VIVIAN | Directrice de l'engagement |

*

* *

| | |
|--|----|
| I. Présentation des travaux des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle | 2 |
| II. Présentation de l'apprentissage à Sciences Po | 14 |
| III. Projet de création d'une commission des finances de l'IEP de Paris | 18 |
| IV. Adoption des procès-verbaux provisoires des séances du 11 octobre et du 15 novembre 2022 | 19 |
| V. Échange d'informations sur des questions diverses | 20 |

**CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 24 JANVIER 2023**

La séance est ouverte à 9 h 11 par Dina WAKED.

Dina WAKED

Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue pour notre premier Conseil de l'Institut de l'année 2023. Avant de commencer, je vous souhaite, à toutes et à tous, une très bonne année.

Je cède la parole à M. le Directeur.

Mathias VICHERAT

Merci beaucoup, Madame la Présidente. Je voulais vous informer, mais beaucoup d'entre vous sont déjà au courant, que nous avons eu la sidération et l'immense tristesse d'apprendre hier le décès de Malika SADAOUI. Malika travaillait à l'École de la recherche et elle était un pilier du CSE. J'ai eu l'occasion d'échanger avec elle à de nombreuses reprises, comme beaucoup d'entre nous. Elle est entrée à Sciences Po en 1992 et a donc travaillé dans beaucoup de services différents. Quand je vois le nombre de témoignages que j'ai reçus, que nous avons tous reçus depuis l'annonce de son décès, je sais à quel point elle a marqué Sciences Po et ses collègues. Nous souhaitons évidemment lui rendre un hommage digne d'elle et nous sommes en train de voir avec sa famille, avec les collègues de la CFTC, du CSE, sous quelle forme organiser cela. C'est vraiment une grande tristesse, et une grande émotion pour nous et je vous propose que l'on observe une minute de silence ce matin, en sa mémoire.

Le Conseil de l'Institut observe une minute de silence.

Mathias VICHERAT

Merci.

Dina WAKED

C'est effectivement très triste d'apprendre cette nouvelle...

Je vous propose de commencer l'ordre du jour, avec la présentation des travaux des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle. Je cède la parole à Sergei GURIEV, Philippe GUERINET, Nathalie JACQUET, Karen MAUGER et Arnaud JULLIAN— chacun environ maximum cinq minutes, et après notre directeur dira quelques mots avant d'ouvrir la discussion.

**I. PRÉSENTATION DES TRAVAUX DES GROUPES DE TRAVAIL
RELATIFS À LA CONSOLIDATION DE LA TRAJECTOIRE
PLURIANNUELLE**

Sergei GURIEV

Merci beaucoup, Dina. Pour le groupe sur l'optimisation de l'organisation et des dépenses d'enseignements, on a eu plusieurs réunions, on a discuté, on a challengé tous les aspects. L'idée est de repenser, réfléchir sur comment notre pédagogie fonctionne, et si on peut améliorer la qualité tout en limitant les coûts.

La première piste, c'est l'allègement des maquettes pédagogiques. On peut réfléchir sur les mutualisations de cours entre écoles : si on enseigne les mêmes cours dans plusieurs écoles, on peut coordonner cet enseignement, et donc économiser des dépenses. On peut aussi diminuer l'offre de cours optionnels éventuellement. La deuxième piste, est un changement important, c'est réduire le créneau horaire de deux heures à une heure trente. Ça doit être accompagné par une pédagogie inversée, et c'est déjà une discussion dans le cadre de l'évaluation Hcéres. La piste suivante, concerne le pilotage des effectifs, et l'optimisation du nombre de cours à faibles effectifs. Donc, on peut réfléchir sur le fait de diminuer le nombre de cours avec un effectif faible — par exemple, moins de dix ou quinze étudiants. La piste suivante, c'est la réforme de la formation académique commune. On peut différencier les profils

pour l'accès aux cours de formation académique commune pour les étudiants issus du Collège universitaire qui ont déjà suivi beaucoup de cours en sciences sociales, et les étudiants qui entrent directement en master sans avoir suivi de formation en sciences sociales. La piste numéro 6, concerne la politique de langue. On peut limiter à deux langues, ou quatre heures si les deux langues travaillées sont maîtrisées. Septième piste, c'est le tarif des cours, et précisément le tarif exceptionnel de certains cours. Et la dernière piste, c'est rapprocher les enseignants de la faculté permanente des campus pour limiter les dépenses de transports — limiter aussi, et ce n'est pas qu'une question financière, notre empreinte carbone.

Philippe GUERINET

Nous étions deux personnes à piloter ce groupe, GT accroissement des ressources, Nathalie JACQUET sur la partie adressant la levée de fonds, et moi-même adressant la partie Executive Education. Vous avez toutes et tous lu la note, mais, en résumé, le groupe a été scindé en deux sous-groupes. On a fait une première réunion pour faire un état des lieux, et ensuite Nathalie a porté un sous-groupe consacré à la levée des fonds et à la projection sur les prochaines années, et j'ai fait le même exercice au niveau de l'Executive Education.

En termes de pistes, voici ce qui a été dégagé par le groupe de travail : un axe sur le développement et l'adaptation de l'offre, amélioration de l'expérience client. On est sur un marché qui est de plus en plus concurrentiel, et il faut donc qu'on soit de plus en plus pertinent car on a face à nous des organismes de formation qui ont sérieusement professionnalisé leur approche commerciale ; il nous faut donc développer cette capacité. Développer notre offre, en particulier en s'appuyant sur l'ADN de Sciences Po, les compétences SHS et les enjeux de la transformation numérique et environnementale. S'appuyer sur la position dominante de Sciences Po. On a trois thématiques sur lesquelles on est très bien positionné : la gouvernance, la négociation et les transformations. Et on souhaiterait développer trois académies pour les porter, pour donner plus de visibilité à notre offre. Continuer, bien entendu, à développer les synergies avec les écoles, les centres de recherche et les campus en région, et bien entendu avec la DSD, avec qui on travaille déjà bien. Et améliorer l'expérience client, en facilitant l'inscription au sein de nos executive masters et de nos certificats. Et développer l'individualisation des parcours de formation, car c'est une volonté de l'État depuis une dizaine d'années, et qu'il nous faut donc continuer à aller dans cette direction. Professionnaliser notre approche commerciale, je vous en ai déjà parlé, un marché de plus en plus concurrentiel donc nécessité d'être très pertinent au niveau commercial et de générer des prospects les plus pertinents possibles. Proposer de nouvelles modalités pédagogiques — ça, c'est l'impact en particulier des deux années COVID : nos clients de 2023 et 2022 ne sont pas ceux de 2019. On a maintenant des demandes récurrentes sur la possibilité d'offrir une offre beaucoup plus *blended*, avec des modules, des capsules enregistrées, du distanciel, et des modalités pédagogiques différentes. Et enfin, développement de l'offre à l'international : on se développe sur l'Afrique en particulier, il faut que l'on continue et qu'on soit plus présent sur ce marché. On a besoin d'une présence locale sur ce terrain-là. Développer les programmes « sur-mesure » : le législateur étant de plus en plus contraignant sur l'accès aux financements publics (CPF, OPCO), le « sur-mesure » est un axe de développement important pour l'Executive Education. Et dernier point, sur la Summer School, qui est aussi portée par l'Executive Education, commencer à développer des bootcamps qui seront complètement proposés « *online* ». Avec la Summer School, on s'appuie beaucoup sur du présentiel pendant la période d'été, et on a réalisé un premier bootcamp online (principalement à destination des étudiants asiatiques qui ne pouvaient pas voyager) qui s'est très bien déroulé. Et enfin, une autre recommandation du groupe : explorer la possibilité d'offrir la Summer School sur d'autres campus que le campus de Reims, parce que c'est là qu'on est principalement au niveau de l'offre Pre-College. Voici en résumé le résultat des réflexions du sous-groupe Executive Education, je laisse maintenant la parole à Nathalie.

Nathalie JACQUET

Bonjour à tous. Alors, concernant la DSD, donc qui regroupe le mécénat et les partenariats, on sort d'une campagne majeure, qui vient de se terminer là, à la fin 2022, qui a permis de lever 120 millions d'euros, et qui finalement nous a permis d'amorcer un changement d'échelle, parce qu'on a vu les choses en plus grand. Il y avait le campus de Saint-Thomas à financer, vous avez vu, on a fait quelques opérations de naming qui ont rapporté pas mal, on a eu accès à des mécènes internationaux, notamment de grandes

fondations internationales qu'on n'avait pas jusque-là. Et donc, les années qui viennent sont pour nous l'occasion de nous appuyer en fait sur ces leviers et de faire mieux que ce qu'on faisait déjà, et de faire plus de choses.

Notamment, les pistes qui ont été envisagées, c'est continuer à appuyer sur l'international. C'est là où on a en fait les niveaux de mécénat et la culture du mécénat qui sont les plus propices. Et on s'est suffisamment professionnalisé pour savoir maintenant faire des dossiers de candidatures auprès de grandes fondations. On a remis sur l'ouvrage la question d'une meilleure coopération avec les alumni, et de réussir à les faire mieux contribuer au financement de Sciences Po et au modèle économique. Donc, ce n'est pas arrivé encore, mais il y a un groupe de travail qui est à l'œuvre. On s'est dit aussi que puisqu'un des grands enjeux pour l'avenir, c'était de mieux financer les projets académiques, donc la recherche et le recrutement de nouveaux enseignants, il fallait mieux travailler avec la communauté académique et la communauté scientifique. Donc, pour nous à la DSD, il y a un enjeu de savoir mieux valoriser en fait les projets et les stratégies. Et puis, aussi, de mieux coopérer avec les chercheurs pour les mettre en mouvement, pour qu'eux-mêmes participent en fait à l'effort de levée de fonds, aillent avec nous solliciter des entreprises, des fondations, et aient des idées aussi pour vraiment accentuer la dynamique. Il n'y a pas que les projets scientifiques, il y a aussi des projets institutionnels. Typiquement, la Maison des arts, typiquement le futur refuge académique — toutes ces choses-là en fait, ce sont des projets qui sont très, très propices à la levée de fonds, puisqu'en fait ça s'appuie sur l'ADN de Sciences Po tel qu'il est reconnu par nos parties prenantes à l'extérieur, et avec un impact avéré et valorisant. Donc, on est aussi en très fort support de tous ces projets qui émergent dans la maison. Une autre piste dont vous allez entendre parler, on est en train de préparer en fait le lancement d'un fonds de partage. Donc, là, il s'agit d'un véhicule financier ; ce n'est pas exactement un endowment, il s'agit en fait de proposer à toute une communauté d'investisseurs de continuer à faire ce qu'ils font, c'est-à-dire d'investir, dans un fonds qui portera le nom de Sciences Po et qui donnera son orientation, et qui s'appellera par exemple « le fonds de partage Sciences Po pour l'inclusion sociale », ou « pour un meilleur impact sur la société ». On est en train de réfléchir. Et l'idée, en fait, c'est de mobiliser des investisseurs, qui vont rester propriétaires de leurs fonds, qui vont normalement, si la politique d'investissement est bien faite, en tirer des revenus, et l'idée, c'est qu'ils vont nous partager ces revenus sous forme de dons. Donc, l'idée, ce n'est pas d'arrêter de faire ce qu'on fait, pas du tout, c'est en fait de compléter et de compléter notre offre par des choses qui ne répondent pas aux mêmes leviers, et qui nous permettent de mobiliser des communautés qu'on n'a pas jusque-là. Au départ, ça ne va pas générer des flux monstrueux, mais c'est cumulatif, et plus il va y avoir de l'argent, et si les marchés financiers sont propices, plus ça va générer des produits financiers. Et donc, Sciences Po va pouvoir toucher une partie de ces produits financiers. Je répondrai à vos questions si vous en avez. Et on travaillera bien sûr avec une société de gestion spécialisée — ce n'est pas nous qui allons nous lancer dans une expérience pour laquelle on n'est pas professionnalisés. On essaie de lancer aussi de nouvelles modalités de partenariat, de plus en plus de partenariats public-privé. C'est-à-dire, typiquement, par exemple sur le Fonds Latour, je ne sais pas si ça vous a frappé, on a constitué un cercle de partenaires composé aussi bien de grandes entreprises, de fondations, d'organisations publiques également, et on pense que ça, ça correspond aussi bien à qui on est et à la façon qu'on a de faire du développement. Et en partenariat notamment avec la direction de l'audiovisuel, on fait aussi des partenariats sous forme de dons — donc, typiquement, Panasonic a équipé tout un studio, on valorise leur don en fait sous forme de matériel. Ça, c'est une façon aussi qui n'est pas gigantesque, mais qui nous permet de progresser. Et pour finir, on va lancer une politique de legs. On a de temps en temps, occasionnellement, des legs qui nous arrivent spontanément, et on a décidé avec Mathias, en fait, que dès lors que nous sommes éligibles, de communiquer sur le fait qu'on peut faire un legs à Sciences Po, et que fiscalement pour la famille concernée, ce sont des conditions qui sont intéressantes.

Karen MAUGER

Bonjour à toutes et tous. Nous avons piloté le groupe de travail « politique de rémunération et masse salariale ». Nous nous sommes réunis deux fois sur une durée de 2 h 30, avec un groupe composé de profils très hétérogènes. Ainsi, vous pourrez constater que ce sont des préconisations qui sont différentes en fonction de la catégorie des personnes les ayant émises. Le groupe de travail, dans ses conclusions, a souhaité rappeler notamment que pendant la crise sanitaire et la crise institutionnelle, la mobilisation des salariés du corps professoral ont permis de continuer à offrir aux étudiants les meilleures conditions

d'études possibles. En termes de données sociales concernant nos collaborateurs, nous constatons une progression régulière de notre effectif, avec une masse salariale qui continue de croître également. Concernant les propositions du groupe de travail que je vais vous présenter, nous avons les propositions du syndicat CFDT : travailler sur l'organigramme de Sciences Po afin de rationaliser le nombre de strates hiérarchiques, encourager les idées de terrain et valoriser la prise d'initiative des personnels et des équipes de Sciences Po. Concernant le syndicat CFTC : supprimer les primes exceptionnelles. Pour le syndicat autonome FO, cinq mesures ont été proposées : supprimer également les primes exceptionnelles, mais uniquement de manière temporaire, réallouer efficacement la force de travail en limitant les embauches de CDD et contrats précaires, supprimer certaines primes de fonctions pour le personnel académique, redistribuer les augmentations à l'ancienneté avec la mise en place d'un pourcentage dégressif en fonction du niveau de salaire, et également la possibilité de transposer ce modèle sur l'augmentation au mérite. Concernant les propositions des membres du groupe de travail, hors propositions des syndicats : Optimiser l'allocation des ressources internes au sein de la structure, mobiliser les personnes polyvalentes pour être affectées au sein de services où il pourrait y avoir un besoin ponctuel, ainsi que privilégier la prime collective par rapport à la prime individuelle. Deux points d'attention ont été soulevés par le groupe de travail. Le premier : le groupe de travail rappelle qu'il souhaite que nous attendions le résultat des trois autres groupes avant de réduire les avantages salariaux. Enfin, un dernier point d'attention sur le contexte inflationniste qui pourrait poser des difficultés si nous envisageons de dénoncer, à court terme, les accords collectifs.

Arnaud JULLIAN

S'agissant du groupe de travail sur l'optimisation de l'immobilier, le groupe a fait le bilan des nombreuses évolutions qui ont eu lieu au cours des dernières années s'agissant de l'immobilier, et s'est penché à la fois sur le sujet des espaces de travail et sur le sujet des espaces collectifs.

Sur les espaces de travail, le groupe a examiné le volet espaces de travail de la recherche et a constaté que, dans la plupart des bâtiments, il n'y avait pas d'optimisation ou de densification possibles, parce que même si une telle optimisation était possible au niveau d'un centre de recherche, elle n'est pas possible au niveau de la capacité autorisée du bâtiment, pour des raisons de sécurité. Par conséquent, les seules optimisations possibles en termes d'espaces de travail de la recherche se situent au 1, Saint-Thomas.

Le groupe a documenté le fait qu'il était possible de créer jusqu'à 80 postes de travail supplémentaires en respectant notre référentiel environnement de travail, répartis en 40 pour les chercheurs et 40 pour les doctorants. Et le groupe a considéré que cette optimisation ne pouvait être réalisée dans de bonnes conditions que dans le cadre d'une concertation avec les centres de recherche.

S'agissant des espaces de travail administratifs, le constat a été qu'en réalité, il existe d'ores et déjà une densité très importante pour ces espaces. Par conséquent, le groupe a orienté ses travaux vers de nouveaux modes de travail de type flex-office, et il a successivement écarté plusieurs modes de flex-office. Le premier est le flex-office dans nos locaux actuels, en les réaménageant avec des travaux lourds pour transformer des espaces aujourd'hui très cloisonnés en espaces décroisonnés. Cette option a été écartée pour des raisons de coûts, de durée de travaux et de nécessité de relogement des équipes pendant ces travaux. Le groupe a également écarté l'idée de prendre à bail de nouveaux locaux immédiatement adaptés au flex-office dans le 7^{ème} arrondissement, pour des raisons de coûts. De même, il a écarté l'idée de prendre à bail des locaux aménagés pour le flex-office en dehors du 7^{ème} arrondissement et plus excentrés, pour des raisons de vivre-ensemble et de proximité de l'ensemble des équipes. Au terme de ces travaux, il n'est finalement plus resté que l'option consistant à expérimenter du flex-office dans nos locaux sans travaux, avec des modalités qui restent à définir et qui pourront faire l'objet de travaux ultérieurs.

Enfin, s'agissant du volet relatif à l'optimisation des espaces collectifs, le groupe s'est penché sur les salles de cours, avec l'idée qu'il pourrait leur utilisation pourrait être optimisée via un travail, qui est d'ailleurs en cours, sur l'optimisation et la dématérialisation de la chaîne enseignante, ainsi qu'au moyen d'une réflexion sur les cours à petits effectifs. Pour ce qui est des salles projets et des salles de séminaire mutualisées, le groupe a considéré qu'il fallait donner plus de visibilité sur les espaces disponibles pour qu'ils soient utilisés le plus possible.

Dina WAKED

Merci beaucoup. Monsieur le Directeur ?

Mathias VICHERAT

Oui, je voudrais juste rebondir sur les pistes privilégiées — et j'insiste sur le fait que ça ne veut pas dire que ce sont des décisions qui sont prises, mais juste les pistes privilégiées suite à ces différentes propositions. Pour le premier groupe sur l'optimisation de l'organisation et des dépenses d'enseignement, nous souhaitons pouvoir conduire le travail sur l'allègement des maquettes au sein du CI, avec une réflexion partagée et en prenant évidemment en compte l'appréciation différente entre le Collège et les écoles, et entre les écoles et les Masters — au sein des Masters. Il peut y avoir des différences de situation à considérer mais le principe de la possibilité d'alléger les maquettes est quelque chose que nous considérons très fortement. Certaines écoles l'ont d'ailleurs déjà anticipé, comme PSIA. Quand on se compare avec d'autres universités à l'international, je pense notamment à la LSE avec laquelle j'interagissais récemment, on est sur deux fois moins d'heures de cours par semaine. Il faut vraiment que l'on réfléchisse assez rapidement ensemble. Sur ce premier groupe de travail, il y a aussi la question des langues. Pascale EISENBERGER le sait, Jean-François HUCHET aussi puisqu'on a un partenariat fort avec l'INALCO, on souhaite rehausser notre ambition sur l'enseignement des langues, que ce ne soit pas simplement une dimension de prestation de service — ce que ça n'est pas, évidemment, parce que les professeurs de langues font un travail formidable. Mais on a un positionnement institutionnel et une ambition qui ne sont pas très clairs et qu'il faut qu'on rehausse et qu'on optimise davantage. On souhaite évidemment conduire cette réflexion avec notre partenaire, l'INALCO, sur le nombre de langues, sur le bilinguisme, le trilinguisme dans certains cas. Nous avons déjà eu plusieurs réunions avec le département des langues pour avancer dans cette démarche.

Sur les ressources externes, côté formation continue, l'ambition générale, Philippe l'a rappelé, c'est de passer d'une logique de catalogue à plus de sur-mesure et de réponses à des besoins identifiés et qui sont évolutifs de la part des entreprises. On a un autre enjeu fort, c'est que nous ne sommes pas assez présents sur le marché de la formation des fonctionnaires et des élus. On doit aller davantage vers de la micro-certification et mieux répondre aux évolutions du marché pour pouvoir améliorer à la fois notre résultat et notre chiffre d'affaires. On a aussi un enjeu de mobilisation de nos ressources en région, puisqu'il y a évidemment un marché régional qu'il pourrait être intéressant de travailler avec nos campus. Dernier point, la mobilisation de nos ressources humaines, qu'il s'agisse des académiques ou des enseignants vacataires. Aujourd'hui, nous n'avons qu'une vingtaine d'académiques qui, de manière sporadique, interviennent en formation continue, parce qu'on ne les a pas assez sollicités, on n'a pas suffisamment travaillé ensemble le sujet, donc ça nous paraît important de pouvoir le faire. C'est la même chose pour les enseignants vacataires, il faut que l'on puisse identifier les ressources, les besoins et les volontés.

En matière de mécénat, notre ambition est de développer le mécénat de recherche. On l'a fait avec le Fonds Latour, on le fait pour partie avec McCourt. Il faut bien sûr s'assurer qu'on ait toutes les garanties en matière de libertés académiques pour qu'il n'y ait pas d'ingérence des intérêts privés par rapport à la liberté de la recherche. Ce que l'on souhaite aussi, c'est développer et institutionnaliser notre mécénat. Nathalie l'a dit, le fonds de partage qui sera créé dans quelques mois sera un outil très important. Autre point, la mobilisation de nos anciens. Puisque si on a du mécénat d'entreprise qui fonctionne bien objectivement - y compris par rapport à des institutions comparables - en revanche on n'est pas bon globalement sur le mécénat des anciens de Sciences Po, à part quelques grands donateurs. On n'arrive pas à faire ce que font des écoles comme Polytechnique, HEC, sans même parler des universités américaines. Il y a des efforts importants à réaliser dans ce domaine.

Troisièmement, sur la masse salariale, Karen MAUGER l'a dit, on prend bien sûr en compte la situation inflationniste et la question du pouvoir d'achat. Je rappelle d'ailleurs qu'on s'est battu pour pouvoir transposer en partie l'augmentation du point d'indice de la fonction publique, et pour avoir une compensation de la part du ministère — ce que nous avons obtenu, pour plusieurs millions d'euros. Je remercie notamment Arnaud JULLIAN pour sa pugnacité dans ce domaine. Donc, on prend évidemment ces paramètres en compte. En revanche, on sait que l'évolution de la masse salariale n'est pas soutenable sur le long terme, les perspectives pluriannuelles l'ont montré. Et puis on a un principe d'équité que je souhaiterais pouvoir développer davantage, notamment sur la partie au mérite, qui en réalité a été progressivement détournée de son ambition originelle de récompenser les efforts particuliers qui pouvaient être faits.

L'optimisation des espaces est un autre point important. Ça relève à la fois, pour Saint-Thomas, d'une meilleure répartition des espaces et d'une optimisation des mètres carrés. On se rend compte que beaucoup de bureaux ne sont pas utilisés du fait de toute une série de paramètres, le télétravail ou les choix d'organisation du travail différents. Ce n'est absolument pas admissible. On va donc dans un premier temps, de manière consultative et concertée, demander à reconfigurer les espaces des uns et des autres. Et dans un second temps, on mettra sans doute en place un dispositif, c'est-à-dire qu'on aura des logiques d'inspection généralisées sur l'utilisation des mètres carrés au fil du temps, pour réattribuer les espaces. Et si on doit rendre des mètres carrés, par exemple pour la bibliothèque ou des places de travail pour les étudiants qui le demandent de manière récurrente, peut-être le ferons nous. Mais en tout cas, la situation actuelle qui correspondait à des besoins qui avaient été définis ex ante ne correspond pas à la réalité des besoins ex post. Je vous le redis, ça se fera dans la concertation et sur la durée.

Pour conclure sur ce sujet, nous allons aussi développer la location d'espaces, que ce soit à Paris ou dans les campus en région, pour augmenter nos ressources financières. Cela se fera bien sûr en mettant en place des principes de bons usages, pour ne pas gêner les collègues qui travaillent.

Dina WAKED

Merci beaucoup. Avant d'ouvrir la discussion, je vais faire quelques commentaires, surtout sur le premier groupe pour l'enseignement. Moi, je suis tout à fait pour l'allègement des maquettes, mais j'ai quelques réserves sur d'autres propositions de ce groupe-là — et peut-être que comme ça, on peut lancer la discussion. Moi, j'ai un problème avec la discussion sur réduire l'heure de cours sans lier la discussion à autre chose. Par exemple, à l'École de droit, le nombre de crédits est nécessaire pour se qualifier pour l'examen du barreau. Dans cette ligne de réflexion, ce qui est important, ce n'est pas seulement le côté budgétaire, mais surtout le côté pédagogique. Par ailleurs, si on allège le nombre d'heures, est-ce qu'on va augmenter la fréquence de cours ? Parce que j'imagine que ce serait un peu difficile d'enseigner la même matière en moins de 24 heures, et si on va faire ça, est-ce que c'est vraiment utile budgétairement ou pas ? L'autre chose, sur la proposition d'annuler le cours si on a moins de dix ou quinze étudiants, il y a des types d'enseignements différents. Il y a aussi des séminaires de recherche qui sont destinés à un petit groupe, et je m'inquiète un peu si on va faire une règle, de ne pas avoir ce type d'enseignement, c'est aussi un peu dommage. Et finalement, pour la formation commune, je trouve aussi dommage de proposer de ne faire qu'un cours de formation commune — j'ai dit ça avant, mais je vais le répéter ici — parce que je trouve que la formation commune, c'est vraiment le seul endroit où on a une vraie interdisciplinarité dont on parle toujours à Sciences Po, et c'est vraiment le seul cours où on a des étudiants qui viennent de toutes les disciplines, et ça ne se répète pas dans d'autres endroits. Et pour ça, je vois que peut-être, ce n'est pas l'axe nécessaire ou idéal pour alléger.

Ce sont mes quatre commentaires pour lancer la discussion.

Adrien LEHMAN

Je veux juste rebondir sur les points que vous évoquiez sur l'aspect organisationnel et les pistes. Le premier point, c'est sur la piste 4, sur le nombre — enfin, les effectifs dans les cours. Je vois qu'il est inscrit qu'il faut essayer de limiter le nombre de cours où il y a moins de dix à quinze étudiants. J'aimerais bien savoir si on pourrait nous donner des données plus précises sur le nombre de cours qui sont concernés par cette situation, parce que c'est vrai que moi, je n'ai que des cours à 25 étudiants, et je ne vous cache pas qu'on dégrade quand même la qualité quand on passe de 16-17 à 25 étudiants par cours. Donc, je pense que ce serait intéressant de voir dans quelle mesure cette situation est matérialisée. Ensuite, sur l'allègement des maquettes pédagogiques, je ne demande qu'à être convaincu, mais, enfin, peut-être que je suis hyper vieux jeu sur la question, mais j'ai quand même l'impression que le modèle pédagogique français qu'on sait bien faire, c'est pas mal d'heures de cours par semaine. J'ai l'impression que les étudiants sont plutôt contents de ça — je serai curieux d'avoir le point de vue des élus étudiants. Il y a un étudiant qui revenait d'Angleterre il y a quelques semaines qui me disait que ce qui était bien, c'est que comme il n'avait que sept heures de cours par semaine, il pouvait aller trois heures à la salle de sport tous les jours. Donc, bon, ça ne m'a pas paru hyper bien, même si j'avoue que j'aurais aimé bénéficier de ces effets bénéfiques sur mon propre corps quand j'avais son âge, mais, bon, c'est un autre sujet.

Et troisième point, c'est sur les cours optionnels et la variété de nos enseignements électifs. Je veux dire que si on commence à rationaliser, ce sont évidemment les cours qui font le moins l'objet de

coordination, qui sont un peu isolés, qu'on va commencer à supprimer. Et je pense que s'il y a une chose que Sciences Po sait bien faire, qui nous distingue bien et qui apporte beaucoup de valeur ajoutée, c'est justement la variété de ces cours électifs. Enfin, moi, hier j'ai pris un temps d'échange avec un ancien directeur général d'administration centrale au ministère de l'Intérieur, qui avait et a d'ailleurs toujours un cours de deux heures par semaine chez nous pendant un semestre. Et, voilà, c'est un cours qui est isolé, qui n'est peut-être pas très intégré dans une maquette pédagogique, il n'empêche qu'il a sélectionné au fil de ses enseignements des étudiants pour des stages ou des jobs au ministère. Et je crois qu'on peut dire que c'est le genre de professionnel de haut niveau qui a changé la vie de ses étudiants. Et ça, c'est quelque chose que Sciences Po sait très bien faire et qui nous distingue beaucoup, et vraiment, préservons ça si on fait des coupes dans les maquettes.

Nicolas DELALANDE

Bonjour à toutes et tous, merci beaucoup pour les présentations des rapports des groupes de travail. Donc, je voulais enchaîner sur ces sujets, en comprenant très bien, bien sûr, donc la nécessité de réfléchir à l'avenir du modèle économique de Sciences Po. On en avait parlé lors des séances de décembre sur le budget, qui faisaient apparaître des tensions potentielles. Donc, on est tous conscients des efforts ou des réflexions à mener dans les années qui viennent. En écoutant les quatre rapports et en les lisant, je pense qu'il faut aussi être vigilant sur le fait que si on mène certaines de ces réformes, si on adopte certains de ces points d'abord par logique budgétaire ou logique de rationalisation, je pense qu'on risque quand même d'éroder ou de fragiliser notre modèle pédagogique. Donc, il y a la question de l'attractivité : si on présente Sciences Po avec moins de cours, moins d'options, moins de langues, en fait énormément de choses qui seraient effectivement, on pourrait dire, rationalisées, optimisées, je pense que dans le paysage actuel à la fois français et international, il y a des éléments d'attractivité qui pourraient à ce moment-là être fragilisés.

Sur la question de la réduction des maquettes, effectivement, c'est un sujet dont on parle depuis longtemps. Je pense que là aussi, il faut aller au-delà de l'approche purement comptable. Ça suppose en fait de revoir le modèle pédagogique. C'est-à-dire que quand on dit que les facs anglo-saxonnes, anglaises ou américaines, proposent moins d'heures de cours, en fait la semaine et le semestre sont beaucoup plus intensifs pour les étudiants. C'est beaucoup plus de travail personnel, mais c'est beaucoup de tutorat, de one-to-one, des office hours — c'est-à-dire que les académiques doivent avoir deux, trois heures...

François HEILBRONN

Et ce sont des semestres plus longs.

Nicolas DELALANDE

Ça peut être deux semaines de plus aux États-Unis — ça dépend. Mais en tout cas, le semestre est extrêmement intensif, et la disponibilité des enseignants, qu'ils soient permanents ou vacataires, doit être aussi très grande. C'est-à-dire que ce n'est pas une réduction des heures enseignées par les enseignants, c'est une autre façon d'enseigner, mais une très, très grande disponibilité, et beaucoup d'encadrement. Donc, par exemple effectivement, nos étudiants qui partent à l'étranger ont l'impression qu'ils ont moins d'heures de cours, et, bon, ils voyagent un peu, ils découvrent, etc., mais c'est parce qu'en fait ils ne sont pas dans le cursus lui-même. C'est-à-dire qu'on sait très bien que des étudiants à Oxford ou à Cambridge, ils travaillent beaucoup plus que les nôtres. C'est-à-dire qu'ils doivent rendre des essais, un essai par semaine, deux essais par semaine, c'est de l'écriture en permanence. Donc, il faut se méfier juste de l'approche par le volume horaire si on ne tient pas compte du fait que la relation pédagogique et les objectifs pédagogiques ne sont pas les mêmes. Donc, si on ne faisait que réduire le nombre d'heures, mais qu'on ne revoyait pas nos objectifs, les façons de travailler, je pense que là, on perdrait sur les deux plans.

Mais il faut être conscient de la difficulté de la tâche. On se heurte, mais on l'accepte bien volontiers, au fait qu'on hérite aussi du style pédagogique du système primaire et secondaire. C'est-à-dire qu'il faut avoir conscience du fait qu'à ce moment-là, on irait vers une vraie transformation, révolution de ce qu'on va attendre des étudiants. Il faudrait que l'ensemble des équipes, l'ensemble de l'établissement soit au clair sur ces enjeux-là. Donc, moi, j'appellerai, à la fois je comprends les pistes, mais quand

même à une certaine vigilance, notamment sur l'allègement — il faut faire ça de manière équilibrée, prudente et bien réfléchi, en consultant énormément en amont.

Si on prend l'ensemble des trois groupes — ce sera mon deuxième point et je serai bref — j'alerte aussi sur un point. Je comprends aussi les différentes logiques, mais il ne faudrait pas qu'in fine, la faculté permanente ou les enseignants soient vus à la fois comme un coût et comme une ressource. C'est-à-dire qu'on voit — alors, d'une certaine façon, on pourrait dire que la faculté permanente fait trop de cours. Ensuite, on écoute le groupe sur les rémunérations, il y a trop de primes de fonctions pour la faculté permanente. Et puis, ils ont des bureaux qui prennent trop d'espace, etc. Donc, ça, c'est un scénario possible. Donc, je veux dire, dans la manière de réfléchir vers où on va, il y a une tonalité, une manière de pondérer, de prendre en compte les parties prenantes de l'établissement. On a aussi dit que sur l'ExEd, ou sur d'autres sujets, une plus intense mobilisation de la faculté permanente serait une solution. Donc, attention aux injonctions contradictoires. Je pense qu'il faut qu'on maintienne un équilibre, et sur les pistes qu'on prendrait, il faut vraiment une consultation extrêmement large pour ne pas faire d'erreurs — qui pourraient aussi, je le dis et je le répète, fragiliser l'attractivité de Sciences Po comme institution d'enseignement et de recherche.

Mathias VICHERAT

Je prends juste quelques secondes pour faire une remarque, parce que mon propos n'a pas forcément été précis là-dessus. A l'occasion de ces travaux, nous avons réfléchi à l'allègement des maquettes ; cela ne veut pas dire une dégradation de l'offre mais permettre davantage de suivi individualisé. Nous avons réfléchi à ces sujets de manière plus large que simplement la réduction de la dépense budgétaire. Deuxièmement, quand je parlais de l'utilisation des espaces ou de la question du mérite, cela concerne toutes nos communautés et pas seulement la faculté permanente. Ça me semble important de rappeler ce point.

François HEILBRONN

Sur le premier point justement, sur les volumes horaires, je voulais juste faire un petit rappel historique, comme je suis un des vieux enseignants de cette maison. Au début, il y avait une structure en trois temps : il y avait un cours magistral, un cours séminaire, et des conférences. Et c'était, à l'époque, une heure et demie chaque. Donc, il y avait 1 h 30 de cours magistral, 1 h 30 de cours séminaire, 1 h 30 de conférence — ce qui faisait un volume horaire de 4 h 30. Ça, c'était le premier point. Deuxième point, les semestres étaient de 14 semaines. Et en fait, en fusionnant le cours magistral et le cours séminaire, et en passant de 14 semaines à 12 semaines, on est passé à 2 heures en cours magistraux et 2 heures en conférences. Donc, c'est comme ça qu'on est arrivé à ce système.

Alors, pour enseigner dans les deux formats — cours magistraux en Boutmy, et conférences ou cours séminaires en petit comité — j'ai vraiment, et j'avais connu le cours magistral de 1 h 30 et je connais le cours magistral de 2 heures depuis maintenant une vingtaine d'années, effectivement, un cours magistral de 2 heures, déjà il y a 20 ans, c'était compliqué, aujourd'hui c'est très compliqué. C'est trop long pour les étudiants. Moi, je fais deux fois 1 heure, beaucoup d'enseignants qui font ça font différents thèmes, il faut bouger, il faut... et par contre, en conférence de méthode, en séminaire, ça permet de creuser plein de méthodologies, ça permet de faire plein d'exposés, ça permet de faire plein de travaux pratiques. Donc, je pense qu'il faut qu'il y ait un *distinguo* intelligent sur les volumes horaires. Déjà ça avait été un sujet il y a vingt ans. Sur les volumes horaires cours magistraux, la longueur, et les volumes horaires conférences.

Et deuxièmement, moi, j'étais contre cette réforme de passer de 14 à 12 semaines — je suis toujours contre cette réforme de passer de 14 à 12 semaines, et je pense qu'il faudrait réfléchir à revenir à 14 semaines. Un des arguments qui avaient été développés à l'époque, c'était d'ailleurs par Hervé CRES qui était directeur des études et de la scolarité à l'époque, c'était : « on va libérer six semaines pour faire six semaines de formation spécialisée », « six semaines spécialisées, en mai-juin, de rattrapage, de formation continue pour les gens qui viennent de l'extérieur en sciences sociales, pour les gens de Sciences Po dans les matières plus techniques ». Ça, ça a été la promesse. On ne l'a jamais vue, parce qu'évidemment après, les budgétaires et les comptables sont arrivés en disant « oui, mais si on remet six là, on a baissé de 14 à 12, ça nous coûte moins cher », surtout sur les vacataires, parce qu'on en paie moins évidemment, et on facture aussi cher, voire plus cher à nos chers étudiants, et que les six semaines qu'on voudrait mettre, ça va coûter cher. Donc, c'est une vraie réflexion : est-ce qu'on crée ces six

semaines ? Est-ce qu'on repasse à 14 semaines ? Et je pense qu'il faut vraiment distinguer, c'est une discussion qu'on peut avoir, et tous les enseignants qui sont autour de la table connaissent, le distinguo cours magistraux/conférences.

Sinon, dernier point, sur le sujet levée de fonds, bravo pour vos levées de fonds, Nathalie, et bravo à Sciences Po pour ça. Effectivement, c'est quand même un serpent de mer, l'histoire des alumni, depuis trente ans. C'est-à-dire que vous le savez tous autour de vous, qui avez plein de copains alumni, ils sont inscrits aux alumni de Sciences Po, ils donnent x euros — je ne sais plus combien c'est, 200, 300 euros — et ils ont l'impression de donner à Sciences Po. Tu lui dis « tu donnes à Sciences Po ? », « oui, je donne, je suis aux alumni ». Eh bien, non — il donne aux alumni de Sciences Po. Donc, il y a cette histoire, Richard DESCOINGS s'y est penché, Frédéric MION s'y est penché — donc, c'est vraiment un problème, parce que c'est quand même un des rares cas au monde où l'argent récolté par les alumni ne revient pas à l'université et c'est un vrai sujet.

Olivier ROZENBERG

Je pense que ce serait ridicule d'opposer les soucis financiers de l'administration au fait que les académiques ne s'en soucient pas. Ce sont des problèmes sérieux, qu'on ne peut pas négliger. Et par rapport à ce que disait madame JACQUET, je pense qu'il y a beaucoup d'universitaires de la maison qui seraient contents d'être associés aux levées de fonds. Donc, il faut trouver les moyens de le faire, mais ça ne me semble pas impossible. Je pense aussi que les cours d'amphis de deux heures, ça ne marche pas. Il y a plein d'études psychologiques qui le disent.

Pour autant, je partage vraiment les inquiétudes qui ont été données sur la réduction de l'offre — pour une autre raison, qui est l'investissement des étudiants dans les études au moment où ils sont à Sciences Po. Donc, jusqu'à il y a vingt ans, trente ans, beaucoup d'étudiants faisaient Sciences Po en plus d'une autre formation, et parfois un peu par-dessus la jambe — parfois pour le CV et pour le réseau, et pas pour eux. J'ai peur que ça nous guette si on allège le volume de cours. C'est un peu une discussion qu'on a commencé à avoir quand on a reçu l'équipe de l'École d'affaires publiques : de plus en plus d'étudiants sont en stages ou en apprentissage, il y a plein d'effets positifs à ça, y compris financiers, mais pas seulement. Moi, je vois aussi des étudiants qui sont moins investis dans les cours au fur et à mesure du semestre. Donc, je pense que si notre message, c'est « on vous donne moins de volume de cours », les étudiants, d'autant plus qu'ils sont angoissés, il y a de bonnes raisons d'être angoissé aujourd'hui sur son futur, vont faire autre chose en même temps, et vont combler ce temps disponible non pas à faire les essais ou à lire Max WEBER le vendredi matin, mais à faire des stages.

Louise WAGENER

Bonjour, je prends la parole pour l'UNEF. On voudrait revenir déjà sur le premier groupe de travail, en soulignant la très grosse inquiétude sur les propositions qui ont été évoquées, parce qu'alors même qu'il est écrit dans le rapport que les langues sont au cœur du projet éducatif de Sciences Po et représentent un cinquième des enseignements, l'une des pistes envisagées par ce groupe de travail est la réduction de l'offre des cours de langues. Or, il nous semble particulièrement préjudiciable d'avoir moins de cours de langues, car pour nous, déjà, c'est l'une des premières manières de comprendre réellement une culture, un pays, etc., et il semble qu'à Sciences Po, on prône justement cette ouverture sur le monde. En plus, on regrette qu'il soit envisagé de diminuer le nombre de cours optionnels et électifs, puisque ça réduit l'offre pédagogique de Sciences Po, qui est pourtant une des marques de notre école, et ce pour quoi les étudiants viennent ici, ce qui les attire. En plus, il est souligné dans le rapport que les cours électifs permettent une ouverture et une approche moins classique. Donc, on ne comprend pas justement cette volonté d'en réduire le nombre. On est aussi inquiet de la proposition visant à réduire le créneau horaire des cours de 2 heures à 1 h 30, parce qu'il nous semble que cela ne doit pas se faire au détriment de la qualité des enseignements, et que cela ne doit pas avoir pour objectif de réduire les coûts. Nous répétons qu'il ne faut absolument pas une réduction de la qualité des maquettes pédagogiques, et qu'elle serait préjudiciable aux étudiantes et aux étudiants, mais aussi à Sciences Po. Pour autant, il nous semble vraiment pertinent d'interroger les tarifs exceptionnels de certains intervenants aussi. Est-ce que ces tarifs sont vraiment justifiés ? Est-ce que ces intervenants ne viendraient pas dans tous les cas à Sciences Po ? On pense que ce sont des questions qu'on peut toujours se poser. Après, le rapprochement des facultés permanentes près des campus nous semble une bonne proposition, notamment de rapprocher des campus qui peuvent être très éloignés, comme celui de Paris ou de Menton.

Et par rapport au groupe de travail 4, sur l'immobilier et l'optimisation, on aimerait à l'UNEF compléter un peu ce qui a été dit en mettant de nouveau en avant le manque cruel de places de travail, notamment à la bibliothèque. C'est pourquoi on exprime ici notre crainte quant à la proposition de location des locaux et des espaces à des organisations externes. Selon nous, ça ne doit pas se faire au préjudice des cours et des étudiants, et ça ne doit pas aboutir à la fermeture d'accès à des salles de travail pour les étudiantes et les étudiants. On en profite quand même pour souligner le travail mené par les équipes en périodes d'examens — ouvrir des salles en libre-service.

Emma SALLEY

Bonjour à toutes et à tous. Je voulais revenir sur plusieurs points. Premièrement, sur le groupe de travail à propos des dépenses liées à l'enseignement, nous, on a quand même, à Solidaires étudiants, plusieurs points d'inquiétudes. Premièrement, on voit qu'il y a une volonté d'optimiser les cours et de mutualiser ou de supprimer des cours qui auraient un nombre d'étudiants qui serait considéré comme trop faible — donc, les dix à quinze étudiants, c'est le chiffre qui est mentionné. On voudrait quand même souligner que de petits effectifs, c'est quand même en général un facteur de réussite pour les étudiants, sur plusieurs points : un meilleur accompagnement des professeurs, une possibilité d'intervenir plus régulièrement en cours — je pense notamment aux cours de langues, c'est une vraie richesse de pouvoir être seulement quinze dans un cours de langue et rapidement de le pratiquer à l'oral. C'est aussi un des points d'inclusivité, puisque des étudiants en situation de handicap vont pouvoir bénéficier de meilleures questions d'études dans le cadre de ces effectifs réduits. Donc, ça ne nous semble pas être une bonne piste à explorer, d'augmenter les effectifs de ces cours.

Et effectivement, l'allègement des maquettes, est-ce que c'est réellement une solution, alors qu'il y a plutôt une démarche des étudiants d'avoir des maquettes assez chargées ? On sait — enfin, ça n'a pas été mentionné, mais je voudrais quand même souligner que de nombreux étudiants ont tendance à choisir d'avoir des emplois du temps chargés, en suivant des cours dans deux langues différentes alors même qu'ils maîtrisent l'anglais, en choisissant des options, des cours de sport, des cours aussi culturels. Il y a également de nombreux étudiants qui sont inscrits dans une autre université, ou qui sont inscrits à l'INALCO pour suivre des cours de langues. Donc, finalement, on constate plutôt une volonté chez les étudiants d'avoir des maquettes pédagogiques chargées et des emplois du temps chargés, plutôt que le contraire. Donc, il ne faudrait pas effectivement que cela pousse les étudiants à s'inscrire à l'extérieur pour avoir ces compléments qu'ils ne trouveraient plus à Sciences Po. Et une offre de cours diversifiée qui répond aussi à la diversité des profils et des intérêts des étudiants, c'est plutôt une richesse qu'il faut encourager.

Donc, c'est pour ça qu'on est inquiet de cette diminution, et notamment sur l'offre des langues. Alors, on entend qu'il y a un partenariat avec l'INALCO, et ça peut être une solution, notamment pour des langues qui ne sont pas enseignées à Sciences Po, et notamment parce qu'il y a des partenariats avec des universités pour les départs en troisième année dans des pays dont les langues ne sont pas enseignées à Sciences Po. Donc, là, ça peut être une vraie ressource, mais ça ne doit pas être une occasion de supprimer les langues qui sont déjà proposées dans le cadre de l'enseignement à Sciences Po. Et nous, on s'opposera à des suppressions de langues par rapport à ce qui est proposé actuellement dans les maquettes pédagogiques.

Sur la question de l'optimisation des espaces, on voulait souligner à nouveau qu'il y a un manque de place en bibliothèque et aussi dans les espaces de travail à Saint-Thomas pour les étudiants. C'est quelque chose qui est souligné, et ce n'est pas quelque chose d'ailleurs qui n'existe qu'en période d'examen : on est en début de semestre, et on voit que les bibliothèques sont déjà bien remplies. Et c'est également le cas d'ailleurs de la bibliothèque de recherche, puisqu'il y a un espace effectivement qui est réservé aux étudiants en recherche. Cependant, celle-ci est régulièrement en fait pleine, et oblige les étudiants en recherche à aller travailler ailleurs. Donc, on voulait souligner qu'il faut qu'il y ait une vraie optimisation des espaces pour les étudiants.

Et enfin, on a noté qu'encore seulement 63 % des salles accessibles aux étudiants et accessibles aux personnes en situation de handicap. Donc, il serait bien de continuer les démarches vers plus d'accessibilité.

Emeric HENRY

Merci beaucoup pour cette discussion qui est vraiment très utile, suite à la discussion qu'on avait eue en décembre. Je rejoins beaucoup des points qui ont été faits précédemment, en particulier par Nicolas DELALANDE. Je voulais avoir une petite question sur tout ce qui est considéré, en particulier sur le volet enseignement, avoir des précisions sur la temporalité : de quoi on parle ? Quelle va être la méthode ? Pour avoir un petit peu une vision sur ce point. Sur la question de la faculté permanente et de l'investissement dans la formation commune, les Summer Schools, etc., on est tout à fait prêt à participer. Et par ailleurs, il y a aussi l'idée des chaires adossées à des enseignants assez visibles, qui peuvent tout à fait aussi être réfléchies, ce qui se fait assez dans d'autres universités. Je pense que vu qu'on a investi dans une faculté permanente de qualité, on peut effectivement pouvoir répondre à ce genre d'appels. Mais ça vient avec d'autres aspects également.

Je voudrais réagir sur le point 8, donc sur la question de rapprocher les enseignants des campus, la faculté permanente des campus. Donc, moi, je suis totalement pour prendre à bras-le-corps la question de l'empreinte carbone ; malheureusement, je ne pense pas que ce soit la solution, et qu'il faut plutôt s'interroger sur la viabilité de certains campus éloignés et potentiellement proches de la Méditerranée. Et se dire que la faculté permanente doit exister dans le cadre d'un centre de recherche. Donc l'idée qu'on va avoir une personne à Menton, une personne à Reims ou une personne au Havre, ça ne me paraît pas réaliste. Et donc, il faudrait réfléchir plus : est-ce que c'est viable d'avoir des centres de recherche qui sont basés — peut-être que c'est une question qu'on peut se poser. Mais en tout cas, l'idée de distribuer, ça ne marchera pas, je crois.

Ethan WERB

D'abord, sur la question du groupe de travail sur l'optimisation des dépenses d'enseignement, oui, il y a vraiment aussi un problème qui est aussi contextuel, qui veut que si on augmente le prix et que dans le même temps on diminue l'offre, il risque d'y avoir une part d'incompréhension de la part de la communauté étudiante, qui va se demander finalement pourquoi elle va payer plus pour avoir moins. Et d'autant plus si, comme vous le disiez, il n'y a pas une réflexion autour du sens qu'on veut donner à ce projet pédagogique. Et je pense qu'il ne faut pas — enfin, évidemment, il y a des contraintes budgétaires, mais il ne faut pas constamment raisonner avec une calculatrice dans la main, à la place d'une réflexion plus profonde et de discussions de fond sur le sens de ce projet-là.

Sur la question du mécénat, on voulait aussi soulever la nécessité d'apporter des critères éthiques, et de vraiment mettre l'accent sur ça, sur l'idée que le mécénat à Sciences Po doit aussi être encadré par des critères éthiques, environnementaux, et on est vraiment très attachés à ce que ces critères existent et soient formellement définis.

Sur la question de l'allocation des espaces, c'est aussi une source de financement de laisser à des acteurs extérieurs les espaces de Sciences Po, de les louer, mais souvent ça se fait en empiétant sur des espaces de travail. Il y a un exemple assez significatif, qui est l'occupation du petit hall. Vous savez, à côté de la péniche, il y a un petit hall, qui est en temps normal un espace de travail : vous avez des tables, des chaises, et vous devez avoir une cinquantaine d'étudiants qui travaillent là. Eh bien, régulièrement, vous avez des réceptions, vous avez des invités, qui sont souvent des invités extérieurs à Sciences Po, qui occupent cet espace. Et de ce fait, certes, vous avez une source de revenus, mais vous avez une diminution donc de cet espace de travail. Et le deuxième point, c'est sur l'occupation des espaces extérieurs. Quand on regarde Saint-Thomas, oui, peut-être que les espaces intérieurs ne sont pas toujours très bien utilisés, mais il y a aussi une sous-exploitation des espaces à l'extérieur, qui sont souvent très vides : vous rentrez à Saint-Thomas, vous avez cette espèce de plaine avec pas beaucoup d'étudiants — bon, certes, vous allez avoir ça et là des étudiants dans les escaliers, mais il y a quand même un espace qui est à l'extérieur très vide. Et je pense que ce serait aussi intéressant de réfléchir à la manière d'utiliser cet espace-là — bon, pas forcément quand les températures sont négatives, mais en tout cas de voir comment c'est possible de créer des espaces de travail, ou même des espaces d'accueil pour les intervenants extérieurs ou d'autres organismes.

Voilà, c'étaient les points principaux que je souhaitais soulever.

Catherine SUEUR

Bonjour. Je voulais faire deux remarques très rapides. La première, c'est souligner quand même l'intérêt de cette démarche que vous avez lancée avec des groupes de travail, et je pense que les débats qu'on a

là sont essentiels. Moi, je trouve que les thèmes qui ont été choisis sont très bons, et c'est effectivement comme ça qu'il faut faire, parce que les contraintes budgétaires, elles s'imposent à nous tous, qu'on soit enseignants, étudiants, etc. Donc, vraiment, moi, je souligne l'intérêt de la démarche, et j'ai vraiment l'impression que le débat qu'on a là est très intéressant.

Et la deuxième chose, et pardon, parce que je suis assez éloignée des maquettes pédagogiques, mais je représente les employeurs publics ici dans cette instance, et il me semble vraiment qu'il faut garder à l'esprit que pour les employeurs publics, ce qu'on achète quand on recrute un diplômé de Sciences Po, c'est effectivement une promesse et un parcours pédagogique, et que franchement, que les cours fassent une demi-heure de moins, qu'il y ait un peu moins d'options, etc., pour les employeurs, publics en tout cas, c'est complètement neutre. On sait qu'on aura un enseignement très divers, on aura quelqu'un qui a effectivement un parcours très riche, qui sera souvent en double cursus — donc, c'est aussi pour ça qu'on recrute quelqu'un de Sciences, parce qu'il a un double cursus. Donc, vraiment, je voulais alerter là-dessus, c'est-à-dire, qu'il y ait une demi-heure de plus ou de moins, qu'il y ait un cours optionnel de plus ou de moins, en tout cas, ça ne changera rien à l'employabilité des élèves.

Jean-François HUCHET

Simplement vous dire, pour vous sentir moins seuls, que je pense que dans toutes les universités françaises, on est en train de réfléchir à diminuer les maquettes. Et c'est un vrai casse-tête parce que c'est effectivement très, très difficile de le faire. Et je vous suggère aussi, comme vous l'avez signalé, d'avoir une réflexion pédagogique, je pense, en amont, qui est quand même quelque chose très important lorsqu'on décide de supprimer des cours.

Mais je voulais juste revenir sur la question des langues, et vous dire — et Mathias le sait — notre pleine disponibilité pour collaborer avec Sciences Po. Ce que je constate de vos étudiants, c'est qu'ils ne suivent pas uniquement des cours de langues. Ils restent chez nous aussi pour suivre des cours de civilisation. Alors, ce n'est pas ce que nous avons dans notre accord, mais nous les acceptons bien volontiers, et il y en a pas mal. D'ailleurs, l'interaction avec nos étudiants, nous, nous la considérons comme très positive, donc on n'a pas décidé de demander aux étudiants de Sciences Po de sortir de nos cours. Donc, on est très contents de poursuivre ça, mais je pense que, puisque nous sommes dans une phase où nous devons rediscuter de notre accord-cadre, ce serait effectivement intéressant que nous puissions avoir une discussion sur ces questions.

Pascale EISENBERGER

Merci à tous, merci pour ces échanges. Effectivement, je partage tout ce qui a été dit côté enseignants, côté étudiants, côté employeurs publics, côté salariés aussi. J'ai une question très brève. Le groupe de travail numéro 1, le point 7, s'assurer de la bonne adéquation des tarifs des heures de cours, et, Monsieur GURIEV, vous avez précisé « et les enseignants vacataires », donc ce serait pour savoir ce que vous aviez en tête un peu plus précisément, et peut-être la temporalité aussi.

Antoine DEFRUIT

Je voulais simplement revenir sur cette question du temps de cours aussi, même si, Madame SUEUR, du coup vous nous avez un petit peu rassurés. Mais c'est vrai que quand on est passé de 14 à 12 semaines de cours, on ne l'a pas fait pour des raisons pédagogiques, mais parce qu'il fallait faire comme ça pour la troisième année à l'étranger et pour les échanges. Là, si on veut diminuer la durée des cours, c'est pour des raisons budgétaires, encore une fois pas pour des raisons pédagogiques. Donc, si on nous dit, parce que c'est mieux pour la concentration des étudiants, qu'il vaut mieux faire quatre fois 1 h 30 que trois fois 2 heures, pourquoi pas, la question se pose. Mais simplement, qu'on y réfléchisse bien avant, parce que si les enseignements se réduisent comme peau de chagrin et qu'à la fin, il ne nous reste rien, déjà que là, les enseignants ont l'impression d'être dans la course pendant tout le semestre parce qu'on n'a plus que 12 semaines, si en plus on passe à 1 h 30, je pense que ça risque de créer des difficultés. Donc, simplement, j'aurais au moins aimé savoir à quel point c'était une piste sérieuse, et quelles étapes il restait avant que ce soit éventuellement mis en place.

Mathias VICHERAT

Premièrement, ce sont des pistes. A ce stade, il ne s'agit que d'un partage d'informations et d'une ouverture des discussions, parce qu'on considère que c'est un peu comme la trajectoire pluriannuelle, il

faut que vous ayez tous les éléments en tête pour qu'on puisse décider ensemble. On a voulu partager, d'abord au sein du Conseil d'administration puisque c'était une demande de ses membres, et maintenant au sein du CI, tous les éléments pour nous permettre de lancer une réflexion.

Deuxièmement, certes nous avons eu un point d'entrée budgétaire, mais ce n'est pas l'orientation principale ou l'alpha et l'oméga du sujet de l'allègement des maquettes. Quand j'étais candidat à cette direction, l'intégralité des associations étudiantes et syndicats à qui j'ai parlé m'ont demandé de pouvoir regarder l'allègement des maquettes. Tous. Évidemment, l'idée n'est pas d'avoir une application standard de ce principe, il faudra différencier entre le Collège et les écoles, et en fonction des Masters. Et il faut se demander, allègement compensé par quoi ? Est-ce que c'est plus de suivi individuel, d'office hours dont on parlait ? Je ne sais pas mais en tout cas le sujet est évidemment pris en compte de manière beaucoup plus large que le point d'entrée budgétaire et la qualité pédagogique est centrale.

Troisièmement, concernant les différents points qui ont été abordés :

D'abord, sur le département des langues, c'est l'exact inverse : on veut rehausser l'ambition pour le département des langues. On a eu pas mal de discussions sous la houlette notamment de Myriam DUBOIS-MONKACHI, qui reprend le département des langues au sein de la direction de la scolarité et de la réussite étudiante, pour permettre une meilleure intégration de ce sujet dans le parcours des étudiants. On va dépenser plus pour les langues.

Sur la question des effectifs : Effectivement, il faut conserver un nombre de participants restreint pour les conférences de méthode ou les cours de langues. En revanche, ouvrir un Master à huit ou neuf candidats pose un vrai problème d'équation entre l'attractivité et le coût. Le sujet, pour moi, est d'abord de faire en sorte que les Masters soient suffisamment fournis pour être viables.

Sur le mécénat, rassurez-vous, on a décidé qu'il y ait un étudiant dans le comité des dons. C'est bien pour faire en sorte que les étudiants puissent regarder les dons qui sont faits, le mécénat.

Sur la location des espaces, je vous rassure aussi : on essaie le plus possible de le faire pendant les périodes de vacances, ou pendant les périodes où il n'y a pas d'étudiants pour que cela gêne le moins possible nos différentes communautés. En revanche, quand on a de si beaux lieux, et qui peuvent être vides à certains moments, j'assume totalement l'idée que dans l'équation budgétaire générale on puisse louer ces espaces

Sur la temporalité associée à ces différents sujets, on aura l'occasion d'en reparler. On va les présenter aussi en Conseil d'Administration en mars. On va évidemment travailler ça au fur et à mesure et de manière concertée mais pour l'instant on n'a aucun calendrier, aucune décision n'est prise. Ce ne sont que des éléments de réflexion.

Dina WAKED

Merci beaucoup, je tiens à souligner, comme cela vient d'être dit, que ces propositions ne sont que des réflexions à ce stade. Nous déciderons, ici, collectivement de leur mise en œuvre plus tard - si nécessaire. On peut terminer cette discussion, en passant au deuxième point de l'ordre du jour, sur la présentation de l'apprentissage à Sciences Po. C'est madame Catherine BLANC qui va faire la présentation. Je vous laisse la parole.

II. PRÉSENTATION DE L'APPRENTISSAGE À SCIENCES PO

Catherine BLANC

Merci beaucoup, Madame la Présidente. Alors, joli sujet de transition par rapport à nos sujets à la fois de ressources, de pédagogie et de contenu de cours, le sujet de l'apprentissage. Un sujet qui existe à Sciences Po depuis vingt ans, avec aujourd'hui 423 étudiants répartis dans huit Masters et dans quatre écoles, avec des sujets très divers, à la fois de construction de maquettes pédagogiques qui doivent être en alternance, comme l'indique le contrat d'apprentissage, avec un nombre d'heures qui est obligatoire pour donc une année de formation qui est de 402 heures — réparties à la fois avec du contenu pédagogique, donc des cours fondamentaux, mais aussi des séminaires, des enseignements pratiques, qui permettent aussi aux étudiants de progresser d'un point de vue plus opérationnel et dans l'entreprise, même si l'entreprise est dédiée d'abord à cette pratique professionnelle et à cette transmission en fait d'opérationnalité. Rappeler également que dans le cadre de ces obligations des 402 heures, vous avez

aussi du tutorat pédagogique, sur lequel je vais revenir un peu plus tard, avec la possibilité pour les étudiants d'être suivis de façon assez serrée, avec un tuteur pédagogique qui est nommé dans l'ensemble des formations.

Donc, aujourd'hui, quatre écoles l'École d'affaires publiques, l'École du management et de l'impact, l'École urbaine, et l'École de journalisme proposent une formation en apprentissage. L'École de journalisme es la seule qui permet de faire de l'alternance dès la première année, puisque pour les autres écoles, ça démarre en Master 2. Concernant le financement de l'apprentissage, plusieurs acteurs. D'abord, pour les entreprises privées, à la fois donc les opérateurs de compétences, qui financent partiellement en fait les coûts de formation, et puis les entreprises qui recrutent nos étudiants et qui peuvent financer le reste à charge entre le coût de formation et la prise en charge par les opérateurs de compétences, puisque les employeurs dépendent de branches professionnelles, et c'est grâce à ces branches professionnelles qu'on arrive à avoir ces niveaux de prise en charge. Rappeler également que pour la fonction publique, donc le coût de formation, il est, en tout cas pour la fonction publique d'État et hospitalière, il est total, ou partiel, à négocier, et que pour la fonction publique territoriale, il y a une prise en charge par le CNFPT, qui est quelque sorte l'Opco de la fonction publique territoriale, qui permet une prise en charge aussi partielle, et une négociation qui est également opérée pour l'ensemble de ces acteurs avec Sciences Po, donc en l'occurrence avec moi, sur le reste à charge entre le coût de formation qui est demandé, à savoir 15 163 euros, et les niveaux de prise en charge, qui sont partiels, pour l'ensemble de ces acteurs.

Une vraie réflexion en tout cas sur l'apprentissage, notamment sur l'alignement en fait stratégique, puisque notre directeur a la volonté de développer l'apprentissage dans l'ensemble des écoles. Donc, aujourd'hui, il y a un gros projet d'ouverture à l'École d'affaires internationales, sur sept Masters, avec des effectifs aujourd'hui que l'on veut maîtriser : donc, 30 étudiants aujourd'hui se sont positionnés à l'École d'affaires internationales. Pourquoi ce faible nombre au regard du nombre d'étudiants assez important à l'École d'affaires internationales ? Ils démarrent, l'idée étant 1) de faire travailler ensemble à la fois les acteurs économiques, publics, privés, les enseignants, les alumni de cette école, pour connaître aussi la pertinence et la qualité en fait des attentes qui sont demandées pour ces étudiants en alternance, et notamment quelles voies de professionnalisation on pourra leur proposer.

Un groupe de travail, donc un comité de pilotage s'est créé cette année, pour aussi le développement de cet apprentissage dans l'ensemble des écoles. Ce comité de pilotage, comme vous l'avez vu, il est partagé entre la pédagogie, le secrétariat général pour la partie plus financière, et également la mission apprentissage, qui permet aussi d'articuler et de servir en quelque sorte de hub pour l'ensemble de ces acteurs, et permettre aussi d'avoir un modèle de l'alternance Sciences Po qui soit un modèle de qualité. Et donc, si on revient sur les sujets précédents autour des enseignements et de l'accompagnement des étudiants, et notamment de l'accompagnement individualisé, des tas de sujets peuvent être mis sur la table — à savoir, pourquoi pas même une certification des tuteurs pédagogiques, qui sont en l'occurrence aujourd'hui recrutés à la fois auprès d'alumni qui ont au moins entre trois et quatre ans d'expérience, mais aussi d'enseignants ou de membres d'équipes pédagogiques.

Simon CORDONNIER

Merci pour ces éléments et pour la présentation qui nous a été envoyée évidemment en amont. L'apprentissage est effectivement un sujet très important, et donc c'est bien qu'on puisse en discuter, et ça fait largement écho, je trouve, à la discussion précédente sur les attentes en termes de professionnalisation que peuvent avoir les employeurs. Je pense que ça peut reposer aussi la question de « qu'est-ce qu'on apporte, nous, en tant qu'entité de formation ? », et « qu'est-ce que les étudiants trouvent une fois sur leur lieu de travail ? ». Il y a dans le souhait d'enchaîner les doubles diplômes, de multiplier les formations, etc., je trouve qu'on vit en France beaucoup, toujours avec ce mythe qu'il faut savoir faire le métier — enfin, qu'il faut pouvoir répondre aux attentes de l'employeur avant même d'être chez l'employeur, alors qu'il est évident qu'une large partie de la formation aux outils de l'employeur, aux méthodes de l'employeur, etc., se font chez l'employeur quoi qu'il arrive. Donc, on aura beau cumuler les diplômes, il y a plein de choses qu'on apprendra sur le tas. Donc, comment est-ce qu'on remet ça au clair dans la tête des étudiants ? Je pense que les attentes à cet égard des étudiants internationaux sont très différentes de celles des étudiants français, puisque le marché du travail est assez différent. Voilà, mais je pense que l'apprentissage repose quelque part cette question-là, et on se rend compte que l'articulation fonctionne assez bien.

Sur la question du tutorat, je pense que c'est effectivement un point assez central. Donc, moi, je connais l'apprentissage uniquement à l'EAP, avec un rôle du tuteur d'apprentissage qui a pas mal évolué cette année — puisque jusqu'à présent, le rôle était assez largement centré sur l'accompagnement à la rédaction du mémoire, exercice qui a disparu. Donc, pour moi, la question se pose un peu de savoir comment utiliser au mieux ce temps de tutorat, ces ressources que peuvent être les tuteurs. Ça ne me semble pas extrêmement clair dans la tête des étudiantes et des étudiants pour le moment, peut-être pas non plus dans la tête des tuteurs. Effectivement, on n'a pas de formation pour le faire, alors que ça me semble pouvoir être une ressource assez précieuse, avec cet accompagnement individualisé dont on sait que c'est vraiment l'un des points qui manquent cruellement dans les formations. En tout cas, les responsables pédagogiques se plaignent de ne pas pouvoir le faire, enfin de ne pas pouvoir avoir ces temps d'accompagnement personnalisé. Peut-être que les tuteurs peuvent en partie se substituer à ce manque et pourvoir ce besoin. Donc, je pense qu'il y a vraiment des réflexions importantes à avoir à ce niveau-là.

Un point d'interrogation : est-ce qu'on dépend toujours d'un quota au niveau du CFA ou pas ? Parce que je me souviens que dans la montée en charge à l'EAP, il y avait cette discussion annuelle sur « on peut en prendre 20 de plus, 30 de plus », est-ce que ça, les verrous ont sauté ? Voilà, c'était juste une question de compréhension.

Inès FONTENELLE

Merci. Donc, on observe qu'il y a une forte progression du nombre d'étudiants en alternance depuis plusieurs années, et une augmentation à venir des effectifs est encore prévue pour les années à venir. Sachant que les étudiants en alternance requièrent un suivi spécifique de la part des équipes pédagogiques, et ce d'autant plus que vous mentionnez donc la qualité de l'accompagnement individuel des apprentis, on aimerait savoir si la hausse des effectifs actuelle — enfin, plutôt, si les effectifs actuels des équipes sont suffisants pour accompagner les étudiants, et s'il est prévu de les augmenter en conséquence de la hausse du nombre d'étudiants en alternance dans les années à venir. Parce qu'on a eu des remontées de certains étudiants, notamment à l'École urbaine, où il y a un manque de suivi de la part de l'administration, certains étudiants qui n'ont pas eu de tuteurs pédagogiques du côté de Sciences Po pendant quatre mois après le début de l'alternance. Et pareil du côté de l'École du management et de l'impact, quelques étudiants nous ont fait part du fait qu'ils aimeraient qu'il y ait plus de rendez-vous avec les tuteurs pédagogiques — par exemple, ce qu'évoquait Simon tout à l'heure.

Ethan WERB

Alors, c'est aussi pour poursuivre une discussion qu'on avait entamée au Conseil d'administration, sur le sens qu'on souhaitait donner à cet apprentissage. Est-ce qu'on souhaite uniquement en faire une source de revenus, parce que c'est aussi une ressource pour l'institution ? Ou est-ce qu'on souhaite avoir une évolution concertée sur le sens à donner à cet apprentissage ? Et donc, comme proposition, on aurait de créer, sur le modèle des Conseils d'UFR que vous pouvez retrouver dans les universités, au niveau de chaque école d'avoir comme ça un organe consultatif, pour justement entamer cette réflexion sur la pertinence Master par Master, et donc école par école, d'un apprentissage ou pas, au niveau du M1, au niveau du M2, pour aussi avoir une vision plus sur-mesure, comme vous le disiez tout à l'heure, de la formation à Sciences Po, et aussi de l'évolution vers sa vie professionnelle future.

Antoine DEFRUIT

Simplement une petite question sur l'élargissement du recours à l'apprentissage, puisque — alors, sur l'année prochaine, ce sera ouvert à toutes les écoles de Master, donc c'est une très bonne chose. Simplement, comme c'est noté dans la présentation, et comme vous l'avez dit, il me semble, il n'y a qu'à l'EDJ qu'on peut être en apprentissage dès la première année de Master. Or, on est déjà vu nous voir, il y a plein d'étudiants qui aimeraient commencer — qui ne comprennent pas pourquoi ils doivent attendre la fin de leur cursus. Donc, est-ce que vous pourriez envisager d'ouvrir l'apprentissage à la première année de Master plus largement ?

Dina WAKED

Est-ce qu'on a un objectif, d'atteindre un certain nombre d'apprentis par Master ? Est-ce que c'est quelque chose qu'on a déjà réfléchi ? Et l'autre question, c'est un peu pratique. Si ce n'est que les M2,

ça veut dire qu'ils commencent la première année, et c'est Sciences Po qui l'aide à trouver des employeurs pendant leur première année ?

Catherine BLANC

Merci pour vos questions. Donc, sur la partie plutôt accompagnement, d'abord un accompagnement qui existe depuis plusieurs années, et qui monte progressivement effectivement en charge avec le nombre d'apprentis. La réflexion autour de ce que j'ai évoqué, autour d'un certificat, pourquoi pas, de tuteur pédagogique Sciences Po, qui à la fois pourrait donner des éléments qui sont des éléments, entre guillemets, à la fois d'accompagnement, d'attente, et quel est le rôle et la responsabilité du tuteur pédagogique dans ce dispositif pédagogique. Et notamment, dans le fonctionnement d'un Master, entre l'équipe pédagogique, les enseignants, et ce tuteur. Mais aussi, la relation avec le maître d'apprentissage dans l'entreprise, parce que le maître d'apprentissage est aussi là pour encadrer l'étudiant. Donc, de bien trouver aussi l'articulation entre l'apprenti, le maître d'apprentissage et le tuteur pédagogique. Les sujets qui montent en puissance et auxquels on doit répondre, et notamment autour de ces formations, qui sont aussi les formations sur les violences sexuelles et sexistes, qu'on doit mettre à l'ordre du jour de ces tuteurs pédagogiques qui accompagnent ces étudiants — puisque l'étudiant a un double statut, à la fois d'étudiant, mais aussi de salarié dans l'entreprise. Alors, bien sûr, l'étudiant peut se retourner dans l'entreprise et demander aux DRH de répondre à ses questions, mais le tuteur pédagogique doit aussi être formé et accompagner l'étudiant pour l'ensemble de ses démarches, s'il y a démarche. Mais aussi plein d'autres sujets autour des discriminations.

Mais il y a déjà des choses qui sont mises en place, et notamment à travers des guides qui sont fournis par les écoles, qui vont être améliorés, puisque l'idée, c'est aussi d'harmoniser à la fois certaines pratiques, mais aussi des documents qui sont distribués plus largement dans les Masters qui sont en alternance. Et donc, ce qui permet aussi finalement d'avoir une vraie harmonisation et un vrai positionnement de Sciences Po sur un certain nombre de sujets.

Sur les problématiques autour des sujets de qualité d'enseignement, notamment. Un certain nombre d'étudiants nous disent « il y a beaucoup trop de cours », dans le cadre de l'alternance ». Dès le départ, on dit aux étudiants que cet engagement, c'est un engagement qui est fort, avec une charge de cours qui est dense, vous devez à la fois répondre, les étudiants doivent à la fois répondre à des demandes pour l'obtention de leur diplôme, des obligations de scolarité, mais aussi des attendus qui sont dans l'entreprise. Donc, l'idée, c'est quand même de trouver un équilibre entre ces deux points. Et justement, c'est à travers l'accompagnement à la fois du maître d'apprentissage et du tuteur pédagogique qu'on peut répondre aussi à l'ensemble de ces sujets.

Sur le sujet des problématiques d'étudiants qui n'ont pas eu leur tuteur, ou un mauvais accompagnement, j'incite ces étudiants à me contacter pour régler ces problématiques — que je règle de façon assez simple : il est possible que lors de l'attribution d'un tuteur, et notamment pour l'École urbaine, d'avoir des questions à la fois de conflits d'intérêts pour le choix de tuteur, et ça, il faut aussi le rappeler ; et puis, de bonne adéquation entre l'étudiant et le tuteur pédagogique, qui, je le rappelle, est recruté pour vous, donc doit être vraiment, on va dire, en symbiose, pour pouvoir avoir un accompagnement de qualité. Je rappelle aussi que les tuteurs pédagogiques sont rémunérés au forfait. Et la responsabilité des rencontres, elle est partagée. C'est-à-dire qu'à la fois le tuteur est en quelque sorte dans l'obligation de contacter son étudiant, pour savoir où il en est, ce qu'il se passe, pourquoi il ne répond pas, mais l'étudiant, s'il n'a pas de nouvelles de son tuteur, il est aussi en quelque sorte responsable et il doit appeler le tuteur en disant « j'ai besoin de faire un point, est-ce que tu peux m'aider là-dessus ? », il y a des questions précises auxquelles il faut répondre.

Est-ce que j'ai répondu à tout ? Ou à peu près ?

Mathias VICHERAT

Je voulais juste ajouter deux choses. La première, pour qu'on soit clair : on ne développe pas l'apprentissage pour des questions budgétaires. C'est vrai qu'on a un prisme budgétaire sur nos sujets depuis ce matin, donc je vous rassure, il s'agit d'abord de faciliter l'insertion professionnelle et c'est une demande forte des étudiants. C'est la raison pour laquelle j'ai demandé à toutes les écoles de proposer de l'apprentissage, et je pense en particulier à PSIA et à l'École de droit qui ne le faisaient pas. J'avais un Conseil stratégique de l'École de droit hier et c'est vrai que ce n'est pas sans poser certaines questions, notamment avec des cabinets d'avocats pour qui ça peut être compliqué. Mais on développe

néanmoins ce sujet-là avec des cabinets et des directions d'affaires juridiques parce que ça répond à une demande et à un besoin.

La deuxième chose que je voulais dire c'est qu'on aurait pu avoir des biais économiques ou sociologiques liés à l'apprentissage, or ce n'est pas le cas. Quand on voit qui sont nos apprentis, c'est très représentatif de la répartition sociologique de nos étudiants donc il n'y a pas de biais liés aux conditions économiques — et c'est heureux. L'apprentissage représente l'ensemble des catégories sociales des étudiants de Sciences Po.

Dina WAKED

Merci beaucoup. Merci beaucoup, Madame BLANC. On peut passer au troisième point de l'ordre du jour, une présentation d'un projet de création d'une commission des finances de l'IEP de Paris. Cette proposition a été suggérée par des étudiants de NOVA avant les vacances, et je suis très heureuse de la voir se concrétiser dans ce projet. C'est monsieur Arnaud JULLIAN qui va la présenter.

III. PROJET DE CRÉATION D'UNE COMMISSION DES FINANCES DE L'IEP DE PARIS

Arnaud JULLIAN

Merci, Madame la Présidente. Il s'agit d'une demande qui a émergé de votre Conseil, de disposer de plus d'informations sur les sujets financiers, afin d'être mieux en mesure de pouvoir les appréhender à la fois dans leur globalité et avec un certain niveau de détail. Sur la base d'une proposition qui nous avait été faite, nous avons rédigé un projet de résolution qui vise à créer une commission des finances de ce Conseil de l'Institut. Cette résolution, dont je ne vous donne pas lecture, prévoit que la commission des finances du Conseil de l'Institut sera présidée par la présidente du Conseil de l'Institut et que quatre rapporteurs seront désignés afin de disposer d'un représentant de chacune des communautés. Ces représentants seront élus. Des informations financières seront transmises à la présidente de la commission, aux rapporteurs, et in fine à l'ensemble de la commission. Ces informations concerneront notamment le budget révisé, dès qu'il sera envoyé au Conseil d'administration, mais également d'autres informations utiles, tels que par exemple les comptes adoptés, afin que la commission puisse travailler. L'objectif est que la commission, en amont de l'examen du budget pour avis par le Conseil de l'Institut, puisse remettre au Conseil de l'Institut son rapport. Celui-ci analysera la situation financière au vu des documents à la disposition de la commission et proposera, le cas échéant, des pistes de moyen terme d'amélioration des perspectives financières de Sciences Po. Évidemment, cela se fera en lien avec l'administration de Sciences Po et une réunion est explicitement prévue au sein du projet de résolution afin de permettre des échanges entre les rapporteurs, la présidente de la commission, et la direction de notre institution.

Il reste peut-être à vous donner quelques éléments de calendrier. On aurait pu se dire que la commission pourrait travailler à partir du projet de budget de l'année suivante. Ce n'est toutefois pas ce qui est proposé, tout simplement parce que le projet de budget n'est disponible que trop tard, quasiment à la date d'envoi des documents. Par conséquent, la commission n'aurait pas eu le temps pour travailler, ce qui aurait été frustrant. Dans ce contexte, nous prévoyons d'alimenter la commission plus tôt, avec d'autres documents, d'autant qu'il n'y a généralement pas de changements drastiques d'une année sur l'autre, pour que la commission puisse se faire une idée, comprendre les enjeux, comprendre les différentes natures de dépenses, de recettes, leurs évolutions, leurs tendances pluriannuelles, et armer malgré tout le débat à venir à la fois sur le budget et, peut-être plus encore, sur les perspectives pluriannuelles, qui généralement sont présentées entre mars et mai. Il s'agit évidemment d'un dispositif sur lequel nous apprendrons collectivement en marchant. Mais l'idée en tout cas, est d'ouvrir les portes vers plus de transparence, pour une meilleure appréhension collective des enjeux financiers de notre institution.

Dina WAKED

Et je veux juste vous rappeler qu'on va voter ce projet de résolution, qui a été partagé hier. C'est un projet modifié. Est-ce qu'il y a des commentaires, des remarques ?

Damien GARCIA

Bonjour. Merci de me donner la parole. Simplement, je me demandais, vous avez mentionné au moment de la présentation la représentation des différentes communautés parmi les rapporteurs, et je me demandais pourquoi la communauté doctorante n'était pas représentée. S'il était possible d'y participer, nous serions très intéressés de pouvoir justement avoir tous les tenants et les aboutissants pour mieux comprendre le budget.

Louise WAGENER

Nous tenions déjà à préciser à l'UNEF que la commission des finances était aussi une idée que nous avons proposée, notamment lors des négociations concernant les frais d'inscription. Et nous voulions ajouter aussi qu'hier, nous avons suggéré un certain nombre de modifications qui à nos yeux contribuent à la transparence et à l'issue des débats, et puis inscrire la participation de toutes les communautés de notre école dont les étudiants, parce que pour nous, c'était important qu'ils puissent être dans la formation restreinte de la commission. Et donc, on espère que cette commission donnera lieu à des débats intéressants qui permettront de trouver des pistes de solutions aux problématiques budgétaires de Sciences Po. On espère aussi qu'elle aura accès à tous les documents utiles pour ses travaux. Et on considère que ce serait une bonne chose aussi que les doctorants puissent avoir une place dans la commission.

Emeric HENRY

C'était juste pour vous remercier de la réactivité, parce que c'est allé très vite entre la proposition et la réalisation. Donc, merci beaucoup.

Arnaud JULLIAN

S'agissant des doctorants, il n'y a aucune difficulté à ce que soit prévu un cinquième rapporteur doctorant. Tout l'enjeu est évidemment que la commission et ses rapporteurs travaillent, à analyser les documents et à formuler des analyses. Par conséquent, la mission de rapporteur impliquera un véritable engagement.

Dina WAKED

On peut passer au vote. C'est un vote à main levée.

Ismahane GASMI

Je vais annoncer les procurations :

- Mme LEMARDELEY et M. HEILBRONN à Mme EISENBERGER
- Mme VINCENT à M. DEFRUIT
- Mme BERTRAND-DORLEAC à Mme WAKED.

Dina WAKED

Merci beaucoup. Est-ce qu'il y a des votes contre ? Est-ce qu'il y a des abstentions ? Parfait, c'est alors adopté à l'unanimité. Très bien.

Le Conseil de l'Institut émet un avis favorable à la résolution portant sur la création d'une commission des finances à l'unanimité des votants.

IV. ADOPTION DES PROCÈS-VERBAUX PROVISOIRES DES SÉANCES DU 11 OCTOBRE ET DU 15 NOVEMBRE 2022

Dina WAKED

On a deux procès-verbaux : 11 octobre et 15 novembre à adopter. Y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Alors, les procès-verbaux sont adoptés.

Les procès-verbaux des séances du 11 octobre et 15 novembre 2022 du Conseil de l'Institut sont adoptés à l'unanimité.

V. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Mathias VICHERAT

C'était simplement pour vous dire que nous allons vous écrire concernant ChatGPT, qui est un sujet d'actualité. On a demandé aussi à France Universités de pouvoir avoir un groupe de travail sur le sujet. Parce qu'effectivement, c'est une problématique qui se pose à la fois en termes de plagiat et qui pose toute une série de problèmes que vous avez en tête. Vous allez donc recevoir dans les jours qui viennent, au niveau des étudiants, et plus largement des communautés de Sciences Po, un message de notre part.

Dina WAKED

Mais en même temps, juste un commentaire sur ça. Je ne sais pas si les autres enseignants ont fait la même chose, mais moi, par exemple, j'ai décidé de basculer tous mes examens sur table. Parce que je me dis que c'est... Et c'est aussi important dans la réflexion pédagogique, comment on prend ça en compte.

Myriam DUBOIS-MONKACHI

Juste vous dire que l'ICI, l'Institut des Compétences et de l'Innovation, va se mobiliser pour accompagner les enseignants et les étudiants. Nous sommes en train de revoir le règlement de scolarité pour être un peu plus précis sur ce sujet de la fraude et du plagiat. Bien sûr, on compte sur l'honnêteté intellectuelle de nos étudiants.

Inès FONTENELLE

Pour les questions diverses, on souhaitait juste faire un petit commentaire, en profiter que nous sommes en début d'année. Bon, je reviens sur la question des frais d'inscription, mais les dernières prévisions de l'INSEE et de la Banque de France varient en matière d'inflation moyenne pour l'année 2022. Selon l'INSEE, elle serait à 5,2 % en moyenne, et selon la Banque de France à 6 %. Et les prévisions pour 2023 sont encore très fluctuantes. En septembre 2022, la Banque de France donnait même une fourchette comprise entre 4,2 et 6,9 %, et désormais donc elle envisage plutôt 6 %. Donc, dans un contexte macro-économique aussi instable, les organismes chargés des prévisions donnent des chiffres très différents, et donc redoublent de prudence et de précaution méthodologique. Tous les trimestres, ces chiffres évoluent significativement, et pourtant c'est sur cette base que notre institution décide désormais de l'évolution des frais d'inscription des étudiants, prenant ainsi le risque d'erreurs importantes. Et donc, nous regrettons qu'on n'attende pas les chiffres définitifs, de manière à ne pas surestimer ces hausses, d'autant plus que les baisses sont quasiment impossibles du fait d'un effet cliquet, qui est bien connu des économistes.

Arnaud JULLIAN

Peut-être juste un élément de réponse. Effectivement, il existe des aléas de prévision de l'inflation qui peuvent être d'autant plus importants que les situations économiques peuvent être plus ou moins stables. Mais, justement, la méthodologie qui a été retenue par le Conseil d'administration pour la fixation des droits, et qui n'a d'ailleurs été que partiellement appliquée cette année, est de prendre en compte l'inflation prévisionnelle et, pour la dernière année connue, de procéder au recalage entre l'inflation prévisionnelle qui avait été utilisée et l'inflation réelle réellement constatée. Par conséquent, la crainte que vous évoquez n'est pas fondée, puisqu'en réalité, si nous avions surestimé le niveau d'inflation, nous procéderions à un recalage au moment où nous connaissons le niveau d'inflation réel sur la même période. Ce peut évidemment être un recalage à la baisse, qui diminuera du coup d'autant la partie inflation prévisionnelle. Ce dispositif garantit donc qu'il n'y a pas durablement une évolution des droits qui s'écartera de l'inflation réelle.

Charlotte RUBELLIN

On voulait simplement revenir rapidement sur le cours qui a eu lieu pendant la semaine de prérentrée, le cours de culture écologique, savoir si vous avez eu quelconque retour dessus, sur la manière dont ça s'est déroulé, ou les futures orientations que ça prendra pour les années à venir.

Mathias VICHERAT

Ce serait intéressant que Nicolas DELALANDE nous fasse aussi un retour parce qu'il a eu en charge ce cours. De notre côté, les premiers retours reçus sont bons. On regardera ensuite les évaluations par les étudiants. C'était une première donc on a évidemment encore des choses à améliorer. Mais on était très heureux de pouvoir le faire en présentiel, sur tous les campus. C'était l'engagement qu'on avait pris, pour les 1700 étudiants de première année. Et donc, je remercie les collègues, en particulier Nicolas, et les autres d'avoir pu tenir ces cours sur les campus. On aura sans doute une réflexion, qu'indiquait Pierre CHARBONNIER, sur la suite, et notamment renforcer la combinaison avec les sciences exactes, ce qui peut être aussi un enjeu.

Nicolas DELALANDE

J'étais effectivement en charge du cours à Dijon, ça a été une très bonne expérience de travail collectif, mutualisation de savoirs, de regards. Je pense que c'était un dispositif qui permet de faire des cours pluri- ou transdisciplinaires. Donc, on était un groupe d'une dizaine, avec des philosophes, des économistes, des sociologues, des historiens. Et donc, dans la conception et la préparation, je pense que c'était très satisfaisant. Le format intensif a des avantages et des inconvénients : je pense qu'il permet d'un côté la disponibilité des étudiants — ça, c'était assez agréable, c'était la première fois que je le faisais personnellement, mais d'autres collègues le font, il y a d'autres cours qui se font comme ça. C'est vrai que le fait qu'il n'y ait pas une surcharge d'autres cours à côté fait qu'on est en immersion sur un sujet. L'inconvénient, c'est que dans le format actuel, les 18 heures de cours magistraux sur une semaine — enfin, je pense qu'on sait que c'est trop. Et donc, la question, c'est plutôt celle d'une articulation avec du CM et du travail en groupe. Donc, évidemment, c'est un format un peu différent, un peu plus coûteux en ressources humaines parce qu'il faut du personnel d'encadrement, mais je pense qu'à l'avenir, il faut réfléchir, est-ce que ça devient... enfin, c'est une réflexion de la scolarité, est-ce que ça devient un cours semestriel ? Ou est-ce qu'on laisse en format semaine intensive ? Mais si c'est une semaine intensive, à ce moment-là il faut déplacer un peu le curseur. Je pense qu'il n'y avait pas de lassitude ou autre, mais on a tous conscience que 18 heures d'enseignement magistral sur une semaine, c'est quand même une épreuve.

Donc, je pense que sur le fond, c'était vraiment très concluant, j'espère que les étudiants et les étudiantes auront aussi apprécié. Et ensuite, il y a des ajustements qu'on pourra faire en fonction des évaluations et des retours des uns et des autres.

Louise WAGENER

On aimerait revenir sur la troisième année, et notamment donc, il y a moins d'un mois, les étudiants en deuxième année ont eu à faire leur choix, et ils ont reçu par mail un guide d'utilisateur qui leur expliquait comment rentrer les choses sur la plateforme et comment ça allait se dérouler. Il était indiqué dans le guide d'utilisateur un comité d'adaptation qui était composé apparemment, c'est écrit, de représentants de la formation initiale, de Sciences Po Carrières, de la DAI, des enseignants, et des élèves. Donc, l'existence de ce comité a un peu surpris, parce qu'on n'en avait jamais entendu parler avant ce mail du 3 janvier. On a posé la question en CVEF pour obtenir des précisions sur ce comité d'adaptation à la présidente des étudiantes et des étudiants. Et la réponse a été qu'en réalité, il n'y a pas d'élèves qui siègent, alors que dans le site, il est inscrit le contraire. Donc, on se demandait si on ne pouvait pas justement considérer l'idée d'inclure des étudiants dans ce comité, dans le but toujours d'assurer une meilleure transparence dans la procédure.

Kate VIVIAN

Bonjour. Merci beaucoup. Bonjour à toutes et à tous. Là, c'est donc la casquette ancienne DAI. Alors, ce comité, il existe depuis des années en fait. Ce n'est vraiment pas une nouveauté. Donc, je suis navrée que ça vous soit parvenu comme ça dans un courrier, mais en fait il existe, c'est un comité annuel, qui

permet sur la base du travail des équipes de la direction des affaires internationales, qui font une préaffectation des étudiants, que l'on se réunisse en comité conjoint Collège universitaire, direction des affaires internationales, direction de la formation et de la recherche, et effectivement, il y a un student rep du Collège universitaire qui est présent lors de ce comité, depuis des années en fait. Donc, voilà, c'est un format qui existe, qui fonctionne, et auquel on peut réfléchir si vous le souhaitez, mais en tout cas qui n'est pas une nouveauté dans le cadre de cette campagne.

Mathias VICHERAT

Donc, il faut bien s'assurer de la présence du représentant étudiant. Et que le représentant étudiant puisse du coup interagir avec les collègues des...

Kate VIVIAN

Ça se tient fin février, donc nous avons le temps de nous y pencher. C'est-à-dire que là, le travail des affectations commence à peine. Comme vous le savez, les dossiers ont été soumis début janvier, la direction des affaires internationales travaille en ce moment. Mais le comité se tient fin février.

Inès FONTENELLE

Alors, une question pour comprendre ce qu'est un student rep, si j'ai bien compris, et ensuite pourquoi un student rep et pourquoi pas donc les syndicats, qui sont à mon sens plus représentatifs ? Puisqu'apparemment, personne n'en avait jamais entendu parler, et cet étudiant n'est pas en contact avec nous, sauf erreur de ma part. Donc, juste pour comprendre. Merci.

Kate VIVIAN

Alors, il s'agit effectivement d'une demande du Collège universitaire, ce sont les student reps qui sont — alors, je ne connais pas exactement leur mode d'élection, mais ce sont des étudiants qui représentent chacun des campus.

Dina WAKED

Très bien. Merci beaucoup. Je vous remercie beaucoup, je pense qu'on peut arrêter là, avant 11 heures. Et on se voit le 14 février. À bientôt. Au revoir.

Dina WAKED lève la séance à 10 h 55.