

**CONSEIL DE L'INSTITUT**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 27 JANVIER 2026**

**Présents :**

Nathan ARSAC, Audrey BANEYX, Garance BENOÎT, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Simon CORDONNIER, Thalia CREACH, Léon FLACHAT-BERNE, Inès FONTENELLE, Yannig GOURMELON, Florence HAEGEL, Emmanuel HENRY, Sukriti ISSAR, Angèle KEIME-VANDUICK, Lukas KODAS, Frédérique LEICHTER-FLACK, Adrien LEHMAN, Diana MARINETTI, Sandrine PERROT, Xavier RAGOT, Clémence THAUNAT.

**Absents ou excusés :**

Cécilia BAEZA RODRIGUEZ (procuration à Diana MARINETTI), Nicolas BIZEL (procuration à Adrien LEHMAN), Raphaël CHARPENTIER, Louise GARNIER, Étienne GRASS, Jean-François HUCHET (procuration à Xavier RAGOT), Marie-Christine LEMARDELEY (procuration à Xavier RAGOT), Robin POUVREAU, Arnaud ROBINET, Catherine SUEUR (procuration à Adrien LEHMAN), Dominique TAFFIN (procuration à Emmanuel HENRY).

**Assistaient à la séance :**

Clarisse BELLAMY	Représentante de la rectrice de Paris
Pierre CATALAN	Directeur de la vie étudiante
Christine DAOULAS	Responsable de la mission handicap
Myriam DUBOIS-MONKACHI	Directrice de la scolarité et de la réussite étudiante
Michel GARDETTE	Directeur délégué
Ismahane GASMI	Chargée de mission
Léonard GOURINAT	Directeur juridique
Nathan HAIK	Directeur de cabinet du Directeur de l'IEP de Paris
Jeremy PERELMAN	Directeur des affaires internationales
Anne-Solenne de ROUX	Directrice de la formation initiale
Luis VASSY	Directeur de l'IEP de Paris
Kate VIVIAN	Directrice de l'engagement

\*

\* \*

I. Point d'actualité	2
II. Présentation du bilan 2024-2025 et adoption du schéma directeur pluriannuel en matière de politique du handicap	8
III. Point d'information relative à la stratégie partenariale de Sciences Po à l'international	17
IV. Échange d'informations sur des questions diverses	25

**CONSEIL DE L'INSTITUT  
PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE DU 27 JANVIER 2026**

*La séance est ouverte à 9 h 08 par Xavier RAGOT.*

**Xavier RAGOT**

Bonjour à toutes et à tous. Je vous propose de commencer, en vous souhaitant une très bonne année, qui commence très bien, au nom de tout le Bureau qui s'associe à ce vœu que l'année soit fructueuse. Nous commençons avec six minutes de retard, mais c'est juste pour s'échauffer dans cette nouvelle année.

Deux petits points d'information avant de lancer l'ordre du jour, que vous avez reçu. 1° : il y aura un numéro de *La Lettre du CI*. On avait essayé de le faire à peu près tous les six mois. Donc, après cette séance du CI, il y a un processus qui va être mettre en place pour que les différentes communautés puissent exprimer par ce support traditionnel, avec un édito et des contributions. Vous connaissez le processus et, s'il y a des questions, n'hésitez pas à contacter les membres du Bureau qui vous indiqueront la manière dont vous pouvez contribuer à la lettre. 2° : les deux groupes de travail, Assiduité et Liberté académique, qui sont des groupes de travail joints avec le CVEF, vont être lancés. Nous nous les sommes répartis au sein du Bureau, mais c'est pour l'animation : Nathan ARSAC s'occupera du groupe Assiduité et je m'occuperai du groupe Liberté académique. Nous n'avons que deux groupes de travail pour 2026, ce qui est peu par rapport aux quatre qu'on avait lancés l'année dernière. Cela, de manière à ce que chacun puisse s'investir dans les deux groupes de travail, ou au moins dans un groupe, pour élaborer sur ces deux sujets, avec les incitations de l'administration et du Directeur pour réfléchir à ces deux thèmes de manière ouverte, pour faire des propositions élaborées et voir dans l'ensemble des pratiques ce qui est améliorable sur ces deux sujets. Les dates seront annoncées à l'issue de cette séance, après coordination avec le bureau du CVEF.

Ensuite, je tiens à saluer des nouveaux membres du CI : Emmanuel HENRY qui représente le CNRS, qui est à distance, qui n'est pas encore arrivé, mais qu'on saluera quand il sera là pour le remercier de sa présence, et Clarisse BELLAMY qui représente la Rectrice de Paris. Merci, Clarisse de participer à ce Conseil de l'Institut.

Sans plus tarder, je vous propose de commencer l'ordre du jour avec le point d'actualité introduit par le Directeur, un point désormais récurrent.

**I. POINT D'ACTUALITÉ**

**Luis VASSY**

Merci beaucoup. Pour l'essentiel, ce sera pour vous dire à quel point l'année 2026 commence bien et sur les chapeaux de roue à Sciences Po. Je voulais rendre compte de ma semaine passée à Davos, où l'actualité mondiale s'est concentrée, ce qui n'aura échappé à personne, pour noter que la bonne nouvelle pour Sciences Po, c'est que nous faisons dorénavant partie du groupe d'une quinzaine de présidents d'université réunis au sein du GULF, le *Global University Leaders Forum*, avec certains de nos partenaires – MIT, Berkeley, Keio, Tokyo, Tsinghua, HKU, Oxford et Cambridge notamment. Je crois que, sans en être tout à fait certain, que nous sommes les seuls en Europe continentale, à l'exception bien sûr d'une institution suisse qui est TH Zurich, qui est aussi une très belle institution. Cette semaine a été évidemment dominée par trois sujets qui sont au demeurant ceux que nous avons érigés en priorités à Sciences Po.

D'abord bien sûr les questions de fractures géopolitiques, avec le discours de Donald TRUMP qui a beaucoup structuré la semaine. Pour les Européens, y compris dans leur dialogue avec les universités, cela implique évidemment une réflexion sur la manière de gagner en autonomie et en puissance et, puisque nous sommes une institution intellectuelle, dans notre cas plutôt sur la manière de penser la puissance. J'ai donc tenté de filer la réflexion que j'avais commencé à ouvrir dans un article que vous n'avez pas lu, mais que certains voudront peut-être regarder, une contribution pour le *think tank* de Luuk van MIDDELAAR sur la manière dont les Européens pouvaient penser davantage la puissance. Et c'est l'objet évidemment du groupe de travail que nous avons mis en place autour de Thierry BALZAC et Florence PARLY, qui m'a rendu ses conclusions juste avant les vacances.

Nous avons beaucoup parlé climat, ce qui a été l'occasion pour moi de faire valoir la création de l'École du climat. J'ai notamment eu une réunion de l'Alliance des universités pour le climat, sous la présidence de l'université de Tsinghua. C'est l'un des endroits où d'ailleurs l'Europe, la Chine et les États-Unis peuvent continuer à se parler puisque nous avons le MIT autour de la table ainsi qu'ainsi que les collègues d'Oxford et Cambridge, et moi-même pour Sciences Po. Je continue à sentir énormément d'enthousiasme autour de cette initiative et je crois que c'est une bonne chose en ce début d'année 2026. Ce qui me permet d'ailleurs de dire que l'équipe de l'École du climat commence à se mettre en place comme vous l'avez peut-être vu dans un e-mail interne : Laurence TUBIANA nous prête à la fois son nom et son énergie, mais continue dans un premier temps à être principalement à ECF, avant de nous rejoindre l'an prochain, car elle doit organiser la transition là-bas. C'est donc Emmanuel GUÉRIN, qui travaille avec elle de longue date, qui fait office à ce stade de vice-doyen avec bien sûr le soutien, vous le savez, d'Ariane JOAB-CORNU et une équipe très *lean* qui commencent à se mettre en place, puisque les inscriptions sont en cours et que la rentrée approche. Ils auront entièrement finalisé les maquettes pédagogiques d'ici à fin février – je crois qu'il reste encore un ou deux petits sujets – de manière à ce que les étudiants ayant candidaté puissent connaître précisément ce à quoi ils s'engagent.

Et nous avons enfin parlé intelligence artificielle. Je vais être plus rapide : j'ai pu présenter à l'occasion d'un événement la doctrine de Sciences Po, finalisée il y a quelques semaines, comme vous le savez sans doute. Je dois dire là aussi qu'il y a eu beaucoup d'attention de nos partenaires, qui tournent un peu autour des mêmes idées : au fond deux axes qui sont ambition intellectuelle d'une part, et sens de l'effort, travail en profondeur et agilité intellectuelle via l'interdisciplinarité, d'autre part. Tout le monde essaye de creuser un peu ces idées, mais je crois que nous avons réussi à prendre un peu d'avance dans la réflexion, malgré notre taille plus réduite que certains de nos partenaires.

Au titre des beaux succès, je voudrais mentionner tout particulièrement notre collègue Arnaud MIRANDA, qui s'illustre ces temps-ci par le succès massif de son livre, *Les Lumières sombres*, publié aux éditions Gallimard. Arnaud est docteur au Cevipof, mais il est surtout un salarié de Sciences Po, puisque c'est lui qui gère, sous l'autorité de Marie ALLIBERT et d'Émilie PRADE, le site Conférence. Je dois dire que nous pouvons nous réjouir d'avoir réussi à mettre la main sur un tel talent. On a d'ores et déjà ressenti, puisqu'il a contribué lui-même par certains papiers, la qualité de sa réflexion et de sa production. Mais elle est justement reconnue aujourd'hui par le succès – je crois qu'ils en sont à la troisième réimpression du livre, et comme il vient seulement de sortir, cela provient des seules précommandes – et cela dit quelque chose de la vigueur intellectuelle de ce qui se passe à Sciences Po. Au titre également des bonnes nouvelles, et je crois pouvoir dire ça ne se serait sans doute pas produit il y a 18 mois, nous allons recevoir, comme le dit l'e-mail que vous avez dû recevoir ce matin, la Première ministre du Danemark et le Premier ministre du Groenland qui viendront demain à 9 h à Sciences Po pour un bel événement, avec potentiellement un retentissement mondial vu la qualité des invités, modéré par Giuliano da EMPOLI. Et cela devrait être quelque chose de tout à fait remarquable. Je vous invite évidemment à venir nombreux. On n'a pas des occasions de ce niveau tous les matins. C'est dans la suite de ce que je disais sur Davos et j'ai la faiblesse de penser que, si Sciences Po a été choisi, c'est d'abord, bien sûr, parce que la Première ministre du Danemark est à Paris, mais aussi parce que nous sommes considérés comme une plateforme globale, par ailleurs en bonne santé, et je crois donc que nous avons des raisons de nous en réjouir.

Plus modestes, mais néanmoins important, nous aurons demain après-midi à Sciences Po le ministre des Affaires étrangères espagnol pour la présentation avec *Le Grand Continent* dans nos murs du baromètre Eurobazooka. Il porte un nom un peu agressif, mais c'est en fait un baromètre sur l'état des sentiments des Européens à l'égard des États-Unis d'Amérique, avec des chiffres qui vont sans doute laisser apparaître un effondrement de la sympathie que les États-Unis suscitent en Europe. Là encore, je crois qu'on ne peut que se réjouir que ceci se déroule à Sciences Po.

Et, *last but not least*, nous avons un accord avec l'État pour la fusion de l'OFCE et du CEPPII, un sujet dont vous avez entendu parler ces derniers mois. Là aussi, je me réjouis que l'on ait réussi à faire avancer le projet, bien sûr grâce à l'engagement de Xavier RAGOT, mais aussi, je dois le dire, à celui des équipes du Secrétariat général et de la DRH qui ont travaillé depuis des mois à construire le portage administratif, financier et technique qui permet ce succès. Va s'ouvrir donc une phase de transition, puisqu'il va falloir organiser la fusion – ce n'est jamais totalement facile. Mais pour Sciences Po, cela représente la croissance d'un pôle en économie européenne, commerciale, internationale plus large qui sera indéniablement un atout pour nous dans les mois à venir, à la vue aussi de l'importance de ces sujets de

géoéconomie, de commerce international, d'environnement et de chaînes de valeur. Je forme le vœu que nous puissions accroître les synergies entre l'OFCE – CEPPII, ainsi augmenté, et Sciences Po. Donc vraiment de bonnes nouvelles en ce début d'année. Je forme le vœu qu'elles se prolongent dans cet état d'esprit avec la même dynamique. Merci.

### **Simon CORDONNIER**

Merci, Monsieur le Directeur, pour ces bonnes nouvelles. Je pensais qu'on vous entendrait sur un sujet qui, comme vous le savez, a suscité de nombreux émois ces derniers jours : l'article suivi d'un éditorial le lendemain dans *Les Échos*, en fin de semaine dernière. L'article a un peu surpris par le degré de mise en avant du Directeur, alors qu'il me semble que dans votre programme, puis dans les engagements que vous aviez pris devant ce Conseil, devant la bobinette et dans plusieurs autres instances, vous aviez dit que l'un des objectifs était vraiment de décentrer la communication de la personne du Directeur. Là, on est quand même dans l'inverse complet. Et plus encore, je me permets de revenir sur l'éditorial, qui a été écrit par une personne libre de ses propos, bien évidemment, mais on a du mal à imaginer que cet éditorial et l'article n'aient pas été nourris par des choses entendues dans cette institution. Et cet éditorial remet en cause très fortement la liberté académique, en suggérant de mettre fin à la liberté des recrutements et à la façon dont le recrutement se pratique traditionnellement dans l'université en France et dans le monde. On aimerait donc vous entendre sur le sujet. Merci.

### **Diana MARINETTI**

Bonjour à tous et à toutes. Je souhaite rebondir sur le sujet amené dans la discussion par Simon. Ma prise de parole ne nécessite pas forcément une réponse. Je dois reconnaître que le dossier de presse paru récemment s'essaye à un certain registre poétique, marqué par des envolées lyriques. Il tente de construire une légende, si ce n'est qu'un mythe avec un superhéros. Je vais essayer de tenter de dire ma pensée dans le même registre, digne d'Homère.

Sciences Po n'est pas un champ de bataille, comme le dit avec insistance un certain journaliste qui se croit expert en éducation. Sciences Po est un champ, certes, mais de savoir, un champ, haut peut-être, mais interdisciplinaire, un espace de dialogue, un espace de formation. Les salariés et les enseignants ne sont pas de simples soldats, envoyés à une mort certaine et à un sort indécis au bon vouloir des projectiles de la presse. Ce sont des collaborateurs dotés de valeurs et d'engagement. Les étudiants ne sont pas nos ennemis, ils sont notre avenir. Donc non, Sciences Po ne livre pas une bataille. Et non, Sciences Po ne peut pas être réduit à un combat de forces contraires.

J'ose croire que la seule bataille à mener ici, c'est de ne pas incarner l'institution et de ne pas jouer le jeu des pressions externes, que la seule aventure n'est pas la politique de recrutement, mais de résister aux dérives qui nous éloignent de notre corps de métier, que la plus belle mission est celle de respecter et de se faire respecter par les étudiants, ceux sans qui Sciences Po n'existerait pas, de respecter les professeurs qui partagent leur savoir et les collaborateurs qui font que tout cela est possible, de croire sincèrement au collectif, car *un* mot manque cruellement de ces articles, et ce n'est pas le « nous » de politesse, mais le « nous » du collectif. Vaste programme, comme dirait de Gaulle. Merci.

### **Sandrine PERROT**

J'avoue que j'aimerais beaucoup aussi avoir votre réaction et un positionnement clair par rapport à ces deux articles et plus particulièrement à celui que vous avez retweeté, le « Je ne fume pas avec les étudiants », parce que, au-delà de ce que vient de dire Diana, c'est-à-dire dissoudre notre communauté, il y a des attaques très claires contre la faculté permanente, contre certaines de nos institutions, qui sont pour moi extrêmement problématiques et qui dénaturent complètement notre nature académique. On n'est pas l'arrière-cour de batailles politiciennes, on est vraiment une institution académique. Et ce qui fait la réputation internationale d'une institution académique, c'est d'abord et avant tout sa faculté permanente, ses enseignements, le personnel administratif qui organisent tout cela. Et, contrairement à ce que toutes les interventions déclinistes sur notre institution semblent penser, elle n'a jamais failli dans sa mission d'excellence : on n'a jamais chuté en matière de recherche et d'enseignement au sein de notre institution malgré toutes les difficultés que l'on a pu avoir ces dernières années. Donc j'ai hâte de vous entendre pour voir si vous confirmez ce qui a été retweeté sur votre compte et votre positionnement par rapport à l'éditorial, qui me semble exiger une rectification, au moins dans les colonnes de notre site web, pour clarifier les choses auprès de notre communauté académique.

### **Inès FONTENELLE**

On aimerait s'inscrire dans ce qui vient d'être dit, notamment concernant l'éditorial. Évidemment pour nous le plus inquiétant, ce n'est même pas qu'un journaliste formé à Sciences Po puisse écrire de telles absurdités, avec des arguments aussi médiocres, mais c'est plutôt, comme l'a dit Simon, que l'idée de cet éditorial semble avoir été soufflée par la Direction, tant il s'inscrit dans un récit que le directeur et son équipe cherchent à construire à la fois en interne et en externe, autour de sa personne et de son arrivée dans l'institution.

Concernant l'idée qui est proposée par le journaliste de donner le pouvoir au directeur de choisir les enseignants-chercheurs, on se rappelle, par exemple, de Geoffroy LEJEUNE, qui expliquait sur CNews que le Directeur avait affirmé auprès de lui que ses moyens pour sanctionner les étudiants mobilisés étaient malheureusement limités et qu'il devait recourir à des méthodes détournées pour les sanctionner. Ici, on pourrait avoir l'impression que l'on est face à une Direction qui ne se satisfait pas des procédures encadrées et collégiales et qui, après s'en est pris aux étudiants, s'en prendrait désormais aux enseignants. D'autant que même dans le portrait des *Échos*, comme le disait Mme PERROT tout à l'heure, on retrouve aussi des attaques assez frontales contre les enseignants. Et l'on aimerait donc savoir si c'est une position partagée par le Directeur et si, de manière générale, vous considérez qu'il existe un problème, notamment de « pensée identitaire » (sans qu'on sache bien ce que cela voudrait dire) chez les enseignants de Sciences Po.

### **Florence HAEGEL**

Je voudrais juste vous informer du fait que, moi aussi, j'ai été saisie par de nombreux membres de la faculté permanente. C'est pour cela que j'ai inscrit à l'ordre du jour du Conseil scientifique cette question en "questions diverses", parce que beaucoup de mes collègues m'ont dit que ces publications les avaient choqués. Il y aura donc un débat cet après-midi aussi au Conseil scientifique et je voulais vous le dire publiquement, ici, au Conseil de l'Institut.

### **Xavier RAGOT**

J'aurai deux points, un premier point sur l'article des *Échos* et ensuite sur l'OFCE – CEPII.

Sur l'article des *Échos*, d'expérience, à chaque fois qu'on intervient dans la presse, c'est une prise de risque : on ne maîtrise pas l'axe éditorial. Je vais prendre ici ma casquette « faculté permanente » : les citations, l'affirmation de l'autorité de la Direction, on peut en discuter, mais il y a une cohérence avec la politique menée par Luis VASSY. On peut en discuter, mais ce n'est pas ça que je remettrai en cause. Cet article n'est pas la fin du monde, mais je pense qu'il y a un loupé de communication : on n'a pas réussi à se mettre en avant dans la négociation avec le comité éditorial des *Échos*. Le résultat est donc celui-là. Et je pense qu'il faut l'acter : il faut dire, quand il y a un petit problème de communication, qu'il y a un problème de communication.

Et, en fait, toute la qualité, l'excellence, un mot qu'il faudra définir – il faut faire un objet de communication de l'excellence, qui est l'excellence académique, l'excellence intellectuelle, l'excellence d'enseignement –, on n'arrive pas encore à mettre cela en avant. Il y a des débats qui parasitent notre communication, qui font que malgré l'ensemble des élèves, l'ensemble des qualités des publications, l'ensemble de l'engagement intense de toute la faculté permanente, de tous les chargés d'enseignements, on a du mal à passer le mur du son, parce qu'on est encore sur des débats passés, des débats sur lesquels on essaie de s'extraire. Il faudra réussir à s'extraire pour mettre en avant le « bon » de Sciences Po, tout cet actif intellectuel fondamental, parce que l'impression globale, je le dis en tant que « faculté permanente », est la suivante. On met en avant Sciences Po et c'est fort bien, mais que, notamment dans l'édito, on a utilisé cette interview pour fragiliser Sciences Po, globalement. On parlait des réactions externes, il y en a eu beaucoup, pas uniquement d'enseignants d'autres facultés, aussi d'autres membres qui suivent Sciences Po, et qui sont dans nos effectifs, qui ont été étonnés que tout ce qu'ils voient dans leur domaine de la qualité intellectuelle de Sciences Po n'arrive pas à passer.

Encore une fois, je dis ça globalement. Je sais, parce que je participe beaucoup à la presse, que l'on ne contrôle ni les articles ni les contenus. C'est juste une impression globale de qualification de cet objet, l'interview dans *Les Échos*, qui est une stratégie de communication partielle et un peu amputée du meilleur de ce qu'on peut percevoir de notre institution.

Un autre point très rapide : merci, Luis, du soutien pour arriver à la fusion OFCE – CEPII. On va en discuter en CI. L'accord a été très tardif. Et maintenant, tout le processus pour passer devant les conseils va commencer, pour expliquer le projet et vous convaincre, tous et chacun, de l'importance intellectuelle de ce projet. Je pense que, si j'ai réussi à avoir le soutien actif de Luis VASSY dans ce processus, il reste à convaincre l'ensemble de la communauté que c'est un projet clé pour la visibilité européenne de Sciences Po. Ce sera dans les prochaines séances du CI, que je ne présiderai pas parce que j'y serais peut-être partie prenante. Il y a l'ensemble des processus de CSE, de CS..., qui est à mettre en place. Et grâce au soutien de la Direction et notamment de l'équipe administrative, qui a été d'une efficacité remarquable et que j'ai découvert dans cette efficacité opérationnelle en « mode projet », je tiens à souligner que l'on a peut-être réussi à mener à bien, après un processus qui a commencé, je tiens à le dire, le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Il y a maintenant huit ans que cette fusion est discutée avec l'Élysée et Matignon. Et peut-être grâce à une certaine volonté de Sciences Po, on a réussi cette fusion. Plus sur le sujet, notamment le contenu scientifique, à une prochaine séance du CI. Je salue Emmanuel HENRY, qui représente le CNRS, qui est en ligne. Et je laisse Adrien LEHMAN, lui aussi en ligne, conclure cette série d'interventions, avant de donner la parole à Luis VASSY.

### **Adrien LEHMAN**

Je vous salue toutes et tous depuis un centre administratif qui se trouve à Poitiers. Je vous avoue que j'aurais bien aimé être avec vous en présentiel ce matin. Je n'avais pas prévu spécialement de prendre la parole, mais, compte tenu de la teneur des interventions que je viens d'entendre, j'aimerais quand même dire deux ou trois choses.

Je veux dire que vu de l'extérieur, ce qui est un peu mon positionnement « un pied dedans, un pied dehors » à Sciences Po, je pense que l'on peut quand même se réjouir de la couverture médiatique positive exceptionnelle dont bénéficie notre institution depuis quelque temps. C'est vrai que dans un article de presse, il y a toujours des choses à redire. On n'est pas toujours content du style du journaliste, de la manière dont il présente les choses, mais je crois que l'on peut quand même se dire collectivement que, quand la presse relate le fait qu'à Sciences Po tout va bien, il y a des projets, on avance, on a un comité exécutif robuste et un Directeur engagé, c'est que les choses vont dans le bon sens et que ça fait du bien. Je confirme ce que dit Xavier : on vit dans un pays dans lequel les journalistes sont libres. Quand on s'exprime dans la presse, on accepte qu'ils aillent aussi raconter des choses avec lesquelles on n'est pas tout à fait d'accord, et cela correspond à leur ligne éditoriale.

Je vais vous dire que je me réjouis que dans la presse on mette en valeur les hommes et les femmes qui font Sciences Po. J'ai vu par exemple de très nombreuses interviews d'Arnaud MIRANDA, par exemple, dans les médias, dans Quotidien cette semaine encore. Je crois que c'est un beau succès. Et je me réjouis également que l'on mette en valeur la figure du Directeur de Sciences Po dans la presse, comme le font toutes les institutions publiques et les grandes entreprises de notre pays qui cherchent de la visibilité. Aujourd'hui, les médias ont besoin d'incarnation, et c'est aussi le rôle d'un directeur d'institution d'incarner la structure et de porter ce message. Donc je pense que l'on devrait vraiment se réjouir. En tout cas, c'est mon message et je peux vous dire que l'immense majorité des chargés d'enseignement avec lesquels j'ai pu discuter, se réjouissent de cette couverture médiatique très positive dont fait l'objet Sciences Po. Merci à vous.

### **Luis VASSY**

Merci à tous. À vrai dire, je n'avais pas pensé à prendre les choses sous l'angle que vient de présenter Adrien LEHMAN, mais je vous invite quand même à regarder les prises de parole du directeur de HEC, du président de PSL, du directeur de l'ESCP... : il est évident qu'il y a en effet un besoin d'incarnation et d'explication de la stratégie à l'extérieur. Je dois vous dire que, je m'attendais, évidemment, à des critiques dans ce Conseil. Je ne peux, une fois de plus, que noter le caractère spectaculairement en miroir des retours que j'ai eus à l'extérieur, qui sont massivement positifs d'une telle manière que je ne pourrais même pas en rendre compte, y compris du côté des employeurs. En effet, Diana, nous aimons les étudiants, nous avons aussi envie qu'ils aient de belles perspectives professionnelles, et c'est vrai que les retours que j'ai des principaux chefs d'entreprise français sur ce papier sont extrêmement positifs. Je pense que, *in fine*, nos étudiants peuvent plutôt s'en réjouir. Tout ce que je fais est évidemment est plutôt pensé dans leur intérêt.

C'est vrai aussi que je ne souhaite pas être la seule incarnation de Sciences Po. Je crois que l'on a communiqué très activement par exemple sur les quatre ERC obtenus par quatre collègues femmes, d'ailleurs récemment. On a tenté de faire le maximum. Nous butons avec Émilie sur l'impossibilité de faire des sujets sur les collègues venus des États-Unis, parce qu'aucun ne souhaite se prêter au jeu des interviews dans la presse. Ça n'est pas de notre fait, nous essayons continuellement, avec les centres de recherche, d'amener l'un ou l'autre à s'exprimer dans la presse sur les raisons qui l'ont amené à venir à Sciences Po. Je crois que Jeremy confirmera ce point. Nous n'avons obtenu l'accord d'aucun d'eux pour s'exprimer dans la presse. Ce n'est pas de ma faute, particulièrement. On essaye d'amener à avoir ce caractère protéiforme, ou multiforme, des visages qui incarnent Sciences Po, y compris sur Conférence, qui a été créé, je crois pouvoir le dire, à mon initiative. Nous essayons de porter toutes les voix, y compris celles de la faculté permanente, dont je dois dire d'ailleurs qu'elle participe très activement au site Conférence, alors que l'on s'attendait honnêtement à un peu moins d'énergie. Je le dis très positivement : récemment le très bon dialogue entre Bruno PALIER et Antoine FOUCHER a eu un assez beau succès. J'ai quand même créé des plateformes pour nous assurer justement qu'on arrivait à avoir cette incarnation multiforme.

Il est vrai aussi quand j'ai dit, ce qui est tout à fait mon intention d'ailleurs, que je ne souhaitais pas cristalliser la communication autour de la seule figure du Directeur, je n'avais pas mesuré – ce que j'ai mis dans mon petit message de fin d'année – le niveau de « méchanceté » des attaques personnelles contre moi, y compris de la part de certains de ceux qui siègent autour de cette table. Étant un humain comme les autres, il va de soi que je dois aussi veiller à m'assurer qu'il y ait une vision un peu plus complète et juste de mon action à l'extérieur. Cela peut m'amener à vouloir corriger un certain nombre d'éléments de récit qui sont posés : je suis accusé sur internet d'être xénophobe, transphobe, misogyne, raciste et autres joyeusetés... Les auteurs de ces textes sont d'ailleurs assis à cette table. Et je ne peux pas laisser non plus ces récits s'imposer, non pas tant parce que je n'aurais pas les épaules suffisamment larges, ce n'est pas le sujet, mais parce que ma capacité de manœuvre en tant que Directeur dépend aussi à un moment de cela.

Ensuite, il y a deux sujets : il y a le portrait et il y a l'éditorial. Le portrait n'est pas un article sur Sciences Po : quand les journalistes nous ont contactés, c'était bien un portrait sur Luis VASSY, donc ne le prenez pas comme un effacement, l'objet était bien un portrait sur le Directeur. Ce qui est vrai, pour tout vous raconter, c'est que l'on a tenté d'amener les journalistes à élargir la focale au-delà de l'action qui est la mienne depuis un an et demi à Sciences Po, pour parler d'autres éléments, y compris de ma carrière diplomatique, etc. Je dois reconnaître qu'elle a pris le biais de se concentrer sur mon action à Sciences Po. Je ne pense pas que cela desserve l'institution, encore une fois à la vue des réactions qu'il y a eu, mais cela n'était pas l'intention dans laquelle nous avons accepté ce portrait. Sur le portrait lui-même, je n'émet pas trop de regrets, à part les quelques critiques qui sont faites à mon égard, qui ne sont jamais très agréables, mais que j'endosse, puisque, par définition, la presse est libre.

Ensuite, il y a l'éditorial, mais je n'ai absolument rien à voir avec cet éditorial. Je ne connais même pas le journaliste en question, que j'ai cherché sur Google après avoir vu l'éditorial, je ne l'ai jamais rencontré, je peux en apporter la garantie. C'est bon d'une certaine manière pour quelque chose, c'est que cela peut amener à comprendre le niveau de difficulté dans lequel on se trouve quand on essaye de défendre Sciences Po à l'extérieur. Je pense qu'il y a chez certains une mauvaise lecture du barycentre de l'opinion extérieure vis-à-vis de nous, même si je pense que c'est en train de s'améliorer. Il pèse encore sur cette institution une sorte de soupçon. Cela ne veut pas dire qu'il faut l'intégrer. Vous me connaissez, vous m'avez sans doute déjà entendu dire qu'il ne faut pas intégrer les contraintes des autres. Je ne suis donc pas du tout en train de dire qu'il faut l'intégrer, mais néanmoins, cela existe. Et nous opérons dans un pays, où il y a des opinions, des opinions qui vont d'ailleurs s'exprimer démocratiquement assez vite, dans les mois qui viennent. Je pense qu'il est important que l'on ait une bonne lecture du barycentre de l'opinion française à l'égard d'une institution comme la nôtre.

Ce qui m'amène au dernier point, dont j'ai beaucoup parlé avec les salariés ces dernières semaines, qui est comment l'on gère la période qui va s'ouvrir. Au fond, tout ce que j'essaie de construire, et c'est là que je pense qu'il faut séparer les éditos écrits par des personnes extérieures, sur lesquels je n'ai pas de contrôle, et les actions que nous menons. Tout le chemin que j'essaie de construire est un chemin d'accroissement, le plus vite possible, de l'autonomie et de la liberté de manœuvre de Sciences Po. Aujourd'hui je pense que le risque principal qui pèse sur notre autonomie à terme est lié à l'État plus qu'à tout autre acteur. Le fait que nous passions sous 29 % de fonds publics pour la subvention pour

charge de service public et que le pluriannuel nous amène plutôt vers les 25, je pense qu'il faut en faire une opportunité, qui nous permet de gagner en liberté, en autonomie, et donc d'assurer les libertés académiques auxquelles nous sommes attachés. On a eu cette discussion avec nos homologues américains, notamment à Davos : la dépendance aux fonds publics peut générer un risque très fort sur les libertés académiques. Tout le chemin que j'essaye de construire est fondé sur l'idée que notre attractivité – d'où l'importance d'avoir une bonne presse – permet de générer des ressources qui permettent d'accroître notre liberté. C'est vraiment le « triangle » sur lequel j'essaye d'opérer.

On peut regretter l'éditorial qui est objectivement caricatural et malvenu. Quand je l'ai lu, je me suis douté que ça créerait des petits remous en interne, et qu'il y aurait le soupçon que j'en sois l'auteur. Et en même temps, tout en m'en doutant, je le regrette : cela veut dire qu'au fond, il y a chez certains un manque de confiance. Au lieu de se dire : « C'est le journaliste », il y en a manifestement certains qui, même après 16 mois et après tout ce que nous avons réussi à faire de beau dans cette institution, continuent à penser que mon objectif est de lui porter préjudice. Comme je l'ai dit dans l'article, j'ai renoncé à être aimé de tous, d'une certaine manière, et ce n'est pas grave. Mais je ne pense pas, si on regarde les choses honnêtement, que l'on puisse se dire que mon action a conduit à porter préjudice à cette institution. En tout cas, tout ce que je fais vise à accroître notre liberté en tant qu'institution, y compris notre liberté académique, et je vous assure que les menaces qui pèsent à l'horizon sur ces libertés ne sont pas de mon fait, mais plutôt liées aux risques politiques et géopolitiques dont vous avez tous connaissance, je pense.

### **Xavier RAGOT**

Merci, Monsieur le Directeur, pour ces précisions. Je vous propose de passer maintenant au second point de l'ordre du jour.

## **II. PRÉSENTATION DU BILAN 2024-2025 ET ADOPTION DU SCHÉMA DIRECTEUR PLURIANNUEL EN MATIÈRE DE POLITIQUE DU HANDICAP**

### **Xavier RAGOT**

Christine DAOULAS, responsable de la mission handicap, va introduire le sujet, puis après bien sûr les questions et observations, il y a aura un vote. Christine, je vous en prie.

### **Christine DAOULAS**

Merci Monsieur le Président. Bonjour à toutes et à tous. Je suis ravie d'être parmi vous ce matin pour vous présenter le bilan de la politique des actions handicap pour l'année universitaire qui vient de s'écouler. Je vais tout d'abord vous présenter les points clés du bilan, je laisserai ensuite Kate vous présenter le schéma directeur handicap, et nous répondrons à vos questions.

Tout d'abord, pour débiter cette présentation, je souhaitais rappeler que la politique handicap actuelle a été définie en 2013 et qu'elle a été précisée dans la lettre d'engagement « Sciences Po Accessible » qui est publiée depuis sa signature sur le site institutionnel de Sciences Po. Les engagements qui figurent dans cette lettre ont donné naissance en 2014 à la mission handicap ainsi qu'à la politique, qui est toujours d'actualité, autour de quatre grands axes, que je vais rapidement vous indiquer. Il s'agit donc de :

- Renforcer l'accessibilité globale, avec les questions de l'accessibilité des bâtiments et des pratiques pédagogiques
- Développer une culture inclusive, et donc sensibiliser tous les acteurs, que ce soient les enseignants, les personnels et les étudiants
- Soutenir le maintien dans l'emploi, avec l'accompagnement des salariés et enseignants en situation de handicap
- S'engager pour de l'emploi inclusif et soutenir la sous-traitance, avec des achats dirigés vers le secteur adapté et protégé

Quelques chiffres clés à vous indiquer sur ce premier graphique, qui montre l'évolution du nombre d'étudiants en situation de handicap accompagnés depuis dix ans. Vous pourrez noter que l'évolution a été très importante, puisque nous avons multiplié par neuf le nombre d'étudiants accompagnés en dix ans. Par rapport à l'an passé, nous pouvons noter une progression de 23 %. Le second graphique souligne donc l'évolution du nombre d'étudiants depuis trois ans par école, par formation. On peut noter que, l'an passé, 55 % des étudiants accompagnés étaient présents au Collège universitaire. Concernant les

écoles de manière « logique », on peut noter que c'est plutôt au sein de l'EAP, de PSIA et de l'EMI, que sont présents les étudiants en situation de handicap, puisque l'EAP et PSIA représentent à elles deux 60 % des étudiants accompagnés de niveau master.

Nous menons au sein du pôle handicap un accompagnement personnalisé de chaque situation de handicap. Concrètement, qu'est-ce que cela signifie ? Nous mettons en place ce qu'on appelle un plan d'accompagnement personnalisé, c'est-à-dire que nous recevons, après une procédure qui est donc communiqué à l'ensemble des étudiants, dans le cadre d'au moins un rendez-vous par an, les étudiants en situation de handicap pour définir et valider un plan d'accompagnement personnalisé. Très concrètement, au sein de ce plan, il y a des actions, des aides qui sont d'un ordre humain, technique et organisationnel. Lors de ce rendez-vous, il y a un échange avec l'étudiant pour lui parler des aménagements qui ont été préconisés par le médecin agréé par la MDPH. On discute de ces aménagements, on précise ce que cela signifie et on répond aux questions des étudiants. Après ce rendez-vous, les aménagements sont validés, et l'étudiant reçoit un courrier de validation qui est aussi communiqué aux équipes et que l'étudiant peut communiquer aux enseignants.

Le second point, l'accès facilité aux salles et aux équipements : nous travaillons de manière rapprochée avec les équipes du planning pour répondre aux besoins d'accessibilité des étudiants en situation de handicap et plus particulièrement aux questions d'accessibilité pour des situations de handicap moteur : le besoin d'accès facilité aux ascenseurs, de limiter les déplacements entre les bâtiments, de salles accessibles, par exemple pour des étudiants qui seraient en fauteuil roulant.

On propose également, en fonction des situations, un suivi approfondi avec les équipes pédagogiques. Quand on met en place ce type d'accompagnement dans certaines situations, c'est qu'il y a besoin de mettre en place un accompagnement plus poussé, à la fois avec l'étudiant et avec l'équipe pédagogique et parfois avec les enseignants. Je vais donner un exemple concret : les étudiants non-voyants ou malvoyants. On mène ce travail qui nécessite une adaptation de certains enseignements : un étudiant non-voyant ne sera évidemment pas en mesure de lire des graphiques et de savoir ce que représentent les dessins. Un travail, pour faire un texte de remplacement, est nécessaire. On accompagne donc aussi les enseignants sur ces sujets : comment adapter l'enseignement et les évaluations ? Il y a donc ce suivi qui est mis en place.

Enfin, on a une approche globale par rapport à l'accompagnement des étudiants : un étudiant va souvent nous faire part de difficultés complémentaires, que ce soit en matière de besoin de logement accessible ou d'aide financière spécifique. A ce moment, on va activer cette approche globale et l'adopter pour permettre aux étudiants d'avoir une scolarité la plus sereine possible, les orienter et travailler avec nos collègues au sein de la direction de l'accueil et de l'accompagnement pour trouver les solutions adaptées. Au niveau des projets à venir, quelques informations concernant les perspectives. En collaboration avec la direction des systèmes d'information, nous commençons à travailler sur un projet d'application de gestion des situations de handicap, de pilotage des situations de handicap. Cela vise déjà à faciliter l'accompagnement par le pôle handicap, nous donner les outils d'avoir un pilotage facilité. Mais l'intérêt de ce projet d'application est aussi de faciliter la procédure pour les étudiants en situation de handicap et d'avoir dans un seul et même endroit l'ensemble des informations, l'ensemble des documents, et de fluidifier, avec l'ensemble des acteurs au sein de Sciences Po, la mise en œuvre des aménagements.

Le second point important concernant les perspectives est un travail que nous avons déjà démarré : travailler davantage avec les associations d'étudiants, mener des actions communes. Par exemple, à la rentrée dernière, nous avons travaillé avec l'Association sportive de Sciences Po, qui est très engagée sur les questions d'inclusion. Il y a aussi un certain nombre d'actions communes qui ont été menées avec le Bureau des élèves et nous souhaitons véritablement poursuivre et développer ce type d'action. Et de la même manière, nous avons démarré il y a quelque temps un groupe de travail avec plusieurs partenaires internes, et acteurs, sur la conception universelle des apprentissages avec les enseignants et les équipes pédagogiques. C'est un travail que nous souhaitons poursuivre bien évidemment.

Concernant l'accompagnement des salariés en situation de handicap, un premier accord handicap a été signé en septembre 2023. Son ambition était de marquer l'engagement de Sciences Po concernant le recrutement et l'accompagnement des salariés en situation de handicap. L'accord arrive à échéance en 2026, et il sera bien évidemment rediscuté. Quelques chiffres clés concernant les salariés : en 2024, nous comptons 52 salariés reconnus en situation de handicap, une augmentation de 24 % en un an. Cela s'explique à la fois par des recrutements de salariés en situation de handicap et par des salariés qui étaient déjà présents et qui nous ont fait part de leur situation de handicap. Autre point également à

souligner : un montant d'achat vers le secteur dirigé, vers le secteur adapté et protégé, qui retrouve cette année un nouvel élan, avec un montant de plus de 250 000 €.

### **Kate VIVIAN**

Merci beaucoup, Christine, pour cette présentation du bilan annuel. Je vais prendre le relais pour vous présenter très brièvement, sans rentrer dans trop de détails, le schéma directeur qui vous est soumis pour adoption aujourd'hui.

Vous l'avez compris, on s'inscrit ici sur une base déjà très solide d'une politique active d'actions, dans un dispositif en place depuis plus de dix ans, comme Christine vous l'a indiqué, et formalisé dans cette lettre qui a été votée par vos prédécesseurs en 2013. Mon objectif ici est de vous présenter rapidement la méthodologie, quelques grands enjeux pour les années à venir sur ce schéma directeur et de vous rassurer sur sa formalisation, conformément aux exigences du Code de l'éducation.

Vous le voyez, on a travaillé autour de huit axes principaux et on a mené une approche très collaborative pendant quasiment 18 mois, au cours desquels on a fait travailler ensemble des salariés de Sciences Po, les enseignants, des étudiants et des salariés concernés par le handicap, ainsi que les réseaux déjà en place au sein de l'institution. Le schéma commence par un état des lieux assez fourni, qui permet de présenter un certain nombre de résultats solides, obtenus grâce aux efforts et aux investissements de l'institution et de toutes et de tous. L'objectif de ce schéma directeur, c'est donc de consolider et de pérenniser l'ensemble des actions déjà en place.

Je ne vais pas détailler l'ensemble du schéma, cela serait bien trop long, mais je m'arrête quelques instants sur quelques enjeux prioritaires identifiés pour les prochaines années. Vous l'avez entendu, les quatre premiers qui s'affichent à l'écran reposent sur un constat que vous avez entendu dans la présentation de Christine, ce qui est l'un des points les plus remarquables : l'évolution très significative du nombre d'étudiants en situation de handicap en dix ans, avec un passage de 100 à plus de 900 étudiants en situation de handicap. Cette évolution constatée à Sciences Po est similaire à celle constatée dans l'enseignement supérieur français de manière générale, avec une multiplication par huit depuis 2003 des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur et en situation de handicap. Mais la proportion au sein de la communauté étudiante de Sciences Po est en réalité trois fois supérieure à celle de la moyenne nationale, puisqu'aujourd'hui nous avons 6 % de nos étudiants reconnus ou s'inscrivant en situation de handicap versus les 2,2 % inscrits selon les chiffres ministériels à la rentrée 2023. Donc un petit écart, mais on est quand même largement au-dessus.

Ceci nous place dans une situation d'exigence accrue d'abord vis-à-vis de nous-mêmes, de l'équipe du de la mission handicap et du pôle handicap que représente Christine, mais également vis-à-vis de l'ensemble des équipes pédagogiques et des enseignants qui, je sais, sont mobilisés tous les jours pour accompagner ces étudiants et envers lesquels nous avons un devoir d'accompagnement renforcé, de sensibilisation, d'outillage en réalité, pour permettre la réussite de tous ces étudiants.

Un autre enjeu important, invisible certes, mais assez essentiel, comme Christine l'a dit, c'est celui de la mise à jour de nos outils de suivi qui sont aujourd'hui tout à fait caducs par rapport aux besoins et aux enjeux de cette population. C'était un projet absolument prioritaire qui a été validé pour cette année et sur lequel on travaille, avec une application qui nous permettra de garantir un dispositif plus fiable et fluide, d'abord pour les étudiants, mais aussi pour les équipes. Cela nécessite aussi que l'on repense certains outils et aides techniques qui sont mis à disposition des étudiants. Je vais mentionner l'exemple précis des étudiants vacataires preneurs de notes, qui sont très nombreux à être recrutés chaque année pour accompagner des étudiants en cours ou en examen, mais qui représentent aujourd'hui un pool d'étudiants déjà limité, et malheureusement pas totalement fiable. Il y a donc une réflexion importante sur l'apport du numérique, et notamment de l'IA, pour nous permettre ensuite de reconcentrer nos efforts sur d'autres types d'accompagnement en remplacement de ce dispositif qui, à mon avis, rencontre des limites assez évidentes. Ensuite, et c'est le point sans doute le plus structurant de manière générale pour le système scolaire et l'enseignement supérieur, que ce soit en France ou à l'international, il s'agit de travailler sur la manière dont on peut concevoir des enseignements et des modes d'évaluation les plus accessibles possibles dès le début. C'est un enjeu de taille, c'est un vaste chantier sur lequel le Ministère travaille et où Sciences Po aura sans doute sa place dans ces travaux de réflexion, pour contribuer activement, en étant dans un objectif de réduire au maximum, vous l'avez compris, les compensations et les aménagements *a posteriori* pour avoir un accompagnement dès le début qui soit le plus adapté aux situations individuelles.

Le dernier enjeu prioritaire, Christine l'a noté aussi, c'est la question d'un nouvel accord salariés, qui prendra le relais de ce premier triennal qui avait vu le jour en 2023. Je m'arrête là. Vous avez, j'imagine et je l'espère, beaucoup de questions. Nous sommes à votre écoute.

### **Angèle KEIME-VANDUICK**

Merci beaucoup pour cette présentation qui nous a été fort utile : rendre Sciences Po chaque jour un peu plus inclusif est un enjeu qui tient extrêmement à cœur au syndicat Nova. On va diviser en deux notre prise de parole. Si cela vous convient, je vais m'adresser d'abord sur la première partie, le bilan, et Lukas va s'exprimer ensuite sur le schéma directeur.

J'ai trois questions et deux points à soulever. La première question, c'est qu'une grosse partie du document évoque l'accessibilité des campus, ce qui est quelque chose de très important pour pouvoir assurer l'excellence et la réussite de nos étudiants en situation de handicap. Est-ce que nous avons à ce jour une liste des aménagements qu'il reste à réaliser, notamment en région, quelque chose qui soit budgété et qui nous indique l'ordre dans lequel on va faire ces travaux ? Une idée à vous donner, qui peut changer radicalement l'accessibilité, peut-être pas pour des handicaps entièrement moteurs – si on parle de fauteuils roulants –, cela peut être l'installation de casiers. Pour des personnes qui auraient du mal à se déplacer, qui ont des problèmes de dos, installer des casiers, cela pourrait changer radicalement le quotidien de ces étudiants, et c'est peut-être facile à faire.

Ma seconde question porte sur les interactions entre les équipes du nouveau centre de santé et celle de la mission handicap de Sciences Po. Si cela se trouve, c'est quelque chose de très clair, mais, de mon côté, je ne connais pas la façon d'interagir de ces deux institutions. Il y a notamment un point d'attention : il nous a été remonté le manque d'accessibilité du centre de santé pour des situations de handicap moteur. Il y a apparemment un médecin qui est inaccessible en fauteuil roulant, et les étudiants en fauteuil roulant qui ont rendez-vous avec ce médecin doivent impérativement le faire en téléconsultation.

J'avais une autre question sur les aménagements. Vous nous dites que les aménagements sont détaillés dans une lettre. Ce qu'on a compris c'est qu'il y a d'abord un rendez-vous chez le médecin, il fait ensuite une liste d'aménagements et il y a enfin un deuxième rendez-vous avec les services de la mission handicap. Dans ce cas, il peut arriver que les aménagements recommandés par le médecin ne soient pas les mêmes que ceux de la mission handicap : y a-t-il des situations ces aménagements peuvent être différents ?

Ensuite, les deux points à soulever : les IP peuvent être un réel sujet pour les étudiants en situation de handicap, car ils ont notamment beaucoup de contraintes qui ne concernent pas les autres étudiants. Ma première proposition : serait-il possible de leur envoyer les informations en amont ? Je comprends que cela peut être compliqué parce qu'elles arrivent tard et qu'il doit y avoir une raison à cela. Mais serait-il sinon possible de leur dédier une personne du service pour répondre à leurs questions une fois que les informations sont publiées. Et une troisième solution pourrait être, même si je ne connais pas la politique d'accès par Zoom aux cours, de donner plus de souplesse à ces étudiants en situation de handicap, qui ont plus de contraintes.

Enfin, dernier point, mais qui est un point dont vous avez déjà entendu parler, que Nova a proposé il y a quelques années, c'est un point lié à la 3 A, un moment qui peut être extrêmement anxiogène pour ses étudiants : on avait proposé d'ajouter sur le site un espace dédié pour les aménagements disponibles. Où en est-on sur ce point ?

### **Lukas KODAS**

Je vais être assez rapide sur le schéma directeur. On vous remercie déjà pour la présentation de ce schéma. On se souvient d'avoir participé à son élaboration il y a maintenant deux ans et on se réjouit donc qu'il soit présenté aujourd'hui. Nous souhaitons le soutenir et ouvrir la discussion sur deux sujets dont vous avez commencé à parler.

D'abord sur la conception universelle des enseignements, parce que nous avons bien conscience aujourd'hui que les accompagnements individualisés commencent à atteindre une limite au vu du nombre d'étudiants. C'est très compliqué, il y a des lacunes dont on a déjà parlé et dont on va continuer à parler. De notre côté, on soutient énormément cette idée, on pense que c'est aussi un vecteur d'innovation pédagogique et une manière d'adapter les enseignements de manière assez globale. On sait bien sûr qu'il y a des sujets éthiques qui se posent. Et on aimerait beaucoup pouvoir continuer à discuter

de ces sujets dans le cadre du comité de suivi qui est prévu par le schéma directeur, notamment avec la communauté enseignante, puisqu'il y a de vrais débats et de vrais sujets, et que je pense qu'il faudrait instaurer un dialogue entre les étudiants et les enseignants à ce sujet.

Ensuite, toujours dans le cadre de ce comité de suivi, il nous semblerait très intéressant de reparler de l'idée de l'intelligence artificielle pour les prises de notes, puisque, comme vous le savez, les prises de notes c'est de l'accompagnement massif, je crois que c'est un des accompagnements les plus importants qui est offert aux étudiants en situation de handicap. Aujourd'hui, la prise de notes pose des réels problèmes du fait qu'il n'y a pas de preneur de notes dans certains cours, du fait que certains ne sont pas fiables, comme vous l'avez dit. Pour nous, la prise en charge doit vraiment primer concernant ces étudiants. Nous pensons donc que ce serait au moins une solution à envisager. Là encore, il y a des questions éthiques, dont il faudrait débattre avec la communauté enseignante. Et on a vraiment la volonté de le faire dans le cadre de ce comité de suivi.

Peut-être une dernière question sur l'accessibilité du site internet, qui est aussi cité dans le schéma directeur. Vous le savez, le site internet est une mine d'or pour les étudiants de Sciences Po. Il y a vraiment toutes les informations dont on a besoin pour notre scolarité qui y figurent, comme on le dit assez souvent. Il est donc très important que les étudiants en situation de handicap puissent y avoir accès. Cela nous tient à cœur que l'accessibilité de ce site soit améliorée. Vous dites qu'il y a déjà des choses qui ont été faites dans le schéma. On aimerait savoir quelles sont ces choses et quel est le programme pour les prochaines années, ce qu'il reste à faire. Merci.

### **Nathan ARSAC**

Nous allons nous aussi diviser notre intervention entre membres de l'Union étudiante. Donc je commence en vous remerciant pour la présentation du schéma et pour l'accompagnement des étudiants réguliers. Pour autant, les dysfonctionnements en matière de politique du handicap à Sciences Po ont été nombreux et connus de longue date, et la mobilisation récente que nous avons menée sur ce sujet ne constitue pas une première. Il y a le constat de cette augmentation gigantesque du nombre d'étudiants. Les étudiants nous sollicitent régulièrement sur ces questions avec des situations qui peuvent être très difficiles à vivre et assez systématiques, avec en l'occurrence, des mails restés sans réponse pendant plusieurs semaines ou des aménagements mal diffusés aux responsables pédagogiques et parfois mal appliqués dans la vie quotidienne des étudiants.

Nous avons produit une longue note sur la question du handicap, on ne va pas revenir sur tous ces éléments, notons cependant l'émergence de certains points qui n'apparaissaient pas dans les documents. On serait notamment ravis d'obtenir plus d'informations sur ce remplacement des vacataires preneurs de notes par l'intelligence artificielle, qui pose un certain nombre de questions d'un côté sur l'accessibilité de ce petit emploi étudiant, qui permet d'avoir des petits revenus sans forcément affecter fortement les études, et de l'autre sur le suivi le plus efficace possible pour les étudiants en situation de handicap.

Par ailleurs, le schéma directeur du handicap est obligatoire dans les établissements d'enseignement supérieur depuis 2013. Il est mentionné dans le décret portant sur Sciences Po en 2016. C'est une bonne chose qu'il soit adopté maintenant. Nous voulons d'ailleurs signaler le retard important dans la présentation de ce schéma, malgré les décisions déjà prises par le Conseil en 2022 et 2023. Mais le fait est qu'il est désormais face à nous, donc merci.

### **Simon CORDONNIER**

Merci beaucoup pour ce rapport, ce schéma et pour le gros travail qui est fourni par l'équipe du pôle handicap, et plus largement par les équipes de Sciences Po, pour l'inclusivité de nos activités. Il y a une augmentation énorme du nombre d'étudiants en situation de handicap. Comme on l'avait compris la dernière fois, vous aviez indiqué que l'on n'était pas du tout encore au niveau estimé de personnes en situation de handicap dans la société. Ce nombre a donc vocation à continuer à augmenter, c'est normal, et c'est tout à fait important que cela soit pris en compte. Je voudrais quand même mentionner que les moyens n'ont absolument pas suivi face à cette augmentation qui est constatée, qui était par ailleurs prévisible et qui reste prévisible pour les années à venir. Il y a donc une question de moyens qui est majeure.

Par ailleurs, je voudrais attirer l'attention sur le fait que la scission entre les deux directions au moment, qui remonte à assez loin, de la création de la DFR, d'une part, et de la DE, d'autre part, fait que la

communication entre le pôle handicap et les services pédagogiques est parfois problématique. Angèle a décrit un certain nombre d'étapes qui permettent d'obtenir un aménagement. Il manque l'étape suivante, qui est la transmission de l'aménagement aux équipes pédagogiques qui, elles, vont réellement le mettre en œuvre. Et là, on a un goulot d'étranglement en raison du manque de moyens et des délais qui sont toujours contraints. Il y a un vrai problème de ce point de vue.

Cela m'invite à mettre en avant dans le plan que vous présentez le point qui me semble le plus fondamental, qui est la prise en compte en amont des questions d'inclusivité : on doit sortir autant que faire se peut de la logique de l'aménagement individuel, et faire comme on le fait pour les bâtiments. On rend le bâtiment accessible, on ne se pose pas la question, individu par individu, de comment chacun va rentrer. Je pense qu'il faut réellement qu'on articule cette réflexion avec celle sur l'assiduité par exemple. Le groupe de travail sur l'assiduité doit prendre en compte cette dimension, pour que l'on sorte autant que possible de l'aménagement individuel, que l'on rende les enseignements réellement inclusifs en prenant en compte autant de handicaps différents que possible. Il y aura bien sûr toujours des aménagements individuels, mais, si on peut les limiter en prenant en compte ces réflexions en amont, ce sera vraiment très important.

Cela n'empêche pas qu'il faut par ailleurs se poser la question des moyens à la fois pour la mission handicap et pour les équipes pédagogiques des différentes écoles du Collège qui doivent les mettre en œuvre, ce qui aujourd'hui est très problématique.

### **Léon FLACHAT-BERNE**

Merci pour cette présentation et merci pour tout ce que vous faites pour les étudiants en situation de handicap. On sait que c'est apprécié par une grande partie d'entre eux, même s'il y a effectivement des pistes d'amélioration, que ce schéma de directeur pourrait éventuellement compléter.

Au sujet des étudiants vacataires, je rejoins ce que disait Nathan, sur la nécessité de ces emplois pour une partie de ces étudiants et de ces étudiantes, et sur l'atout que cela représente pour eux et pour leurs études. Vu la hausse de la demande et les difficultés que vous évoquez, nous ne pouvons qu'inciter à ce que ces vacances, qui pourraient éventuellement être remplacées par des outils numériques, soient en fait réorientées vers d'autres types d'accompagnement, sans qu'elles soient supprimées, au vu des besoins.

Toujours sur le sujet des vacances, nous sommes régulièrement contactés par des étudiants et des étudiantes, qui peinent à se faire rémunérer pour les vacances qu'ils effectuent. Il semble qu'il y ait un petit problème de process, puisque régulièrement les étudiants signent *après* le début de la vacation les contrats de vacation : on leur demande explicitement de commencer la vacation sans contrat. Tout ça nous interroge un peu sur ce processus. Est-ce que vous auriez des éclaircissements et des pistes d'amélioration ?

### **Clémence THAUNAT**

Ma prise de parole va s'inscrire dans la continuité de ce qu'ont dit Nathan et M. CORDONNIER. S'agissant du schéma qui nous est présenté aujourd'hui, nous tenions d'abord à remercier les équipes pour ce travail, qui constitue une avancée réelle. Néanmoins, nous avons été particulièrement surpris par l'absence de précisions concernant les moyens alloués à ce plan, particulièrement les moyens humains, ce qui interroge directement la faisabilité de sa mise en œuvre et plus largement le niveau d'ambition réelle de Sciences Po sur la question. Le schéma met notamment en avant une augmentation significative, comme nous avons pu l'entendre, du nombre d'étudiants en situation de handicap au cours des dix dernières années alors que, de mémoire, le recrutement des nouveaux personnels est resté largement inférieur à cette augmentation.

Ainsi, nous nous inquiétons notamment de découvrir dans le bilan que seules deux écoles de master disposent à ce jour d'une référente handicap identifiée, sans que cette situation ne soit expliquée. Nous aimerons donc savoir si les moyens vont être renforcés et si de nouveaux postes seront créés à l'avenir. La question des moyens est au cœur de ce sujet, puisqu'une part importante des difficultés actuelles, comme toutes les prises de parole ont pu le souligner, est directement liée à la taille très réduite de l'équipe. La question des moyens apparaît donc comme essentielle. Elle apparaît également clairement dans le schéma directeur d'autres universités.

Enfin, si beaucoup d'actions sont déjà en place, ce qui est bien sûr positif, le schéma donne parfois l'impression de se limiter à faire un inventaire de l'existant, certes avec des améliorations, mais sans

réflexion plus structurelle. Or, selon nous, un changement structurel est vraiment nécessaire. À ce titre, nous ne pouvons que regretter que les objectifs ne s'accompagnent pas d'une remise en question du rythme de travail à Sciences Po ni d'une réflexion sur les moyens ou la diversité des situations de handicap.

### **Inès FONTENELLE**

Il y a tout un volet de votre schéma qui est consacré à l'évaluation, tel que c'est prévu dans le Code de l'éducation. S'il est bien pertinent de disposer de données chiffrées sur le nombre d'étudiants bénéficiant de tel ou tel dispositif – ce à quoi se résume à peu près l'entièreté de l'évaluation dans votre schéma –, cette évaluation ne pourrait pour autant se réduire à cela. Des chiffres pris isolément sont non seulement difficiles à interpréter, mais ne permettent pas non plus de comprendre la réalité vécue par les personnes concernées. Nous pensons donc que l'ensemble de ce volet devrait être revu, en intégrant une dimension qualitative, directement fondée sur les retours des bénéficiaires des dispositifs, à la fois bien sûr dans les groupes de travail cités, mais aussi de la part des étudiants très directement. Cela permettrait d'identifier de vrais dysfonctionnements, que les seuls indicateurs quantitatifs ne peuvent révéler. Je me permets d'ajouter que le Hcéres recommandait par exemple dans son rapport de mettre en place des indicateurs de réussite spécifiques, comme ceux utilisés pour les étudiants de la voie CEP. C'est une option qui pourrait être explorée.

Pour terminer, nous avons appris qu'une nouvelle démission groupée de personnels, pourtant récemment recrutés au pôle handicap, serait envisagée. Je vous laisse confirmer cette information. Ils sont apparemment très critiques du dysfonctionnement de l'institution. Si l'information est confirmée, nous serions particulièrement inquiets face à une situation qui semble régulièrement instable au pôle santé. Nous regrettons l'absence d'informations du côté de la Direction à ce sujet. On a bien un conseil qui est censé se mettre en place sur la question pour laquelle nous nous étions battus et dont l'importance est une nouvelle fois évidente ici, mais qui ne s'est pas encore réuni et qui, je crois, n'a pas encore été composé de manière définitive. On aimerait avoir aussi des précisions à ce sujet. On vous remercie.

### **Sandrine PERROT**

Merci beaucoup pour cette présentation, qui nous permet aussi de voir l'étendue des chantiers auxquels vous devez faire face et la multiplicité des enjeux pour le pôle handicap. Je me posais, comme plusieurs autres intervenants, la question des effectifs pour savoir s'ils étaient en adéquation avec l'évolution des besoins, pour que le personnel ne soit pas en sursollicitation et puisse répondre efficacement. Il faut qu'il y ait assez de personnes pour mettre en œuvre cette politique du handicap, qui est ambitieuse. Sur le campus tel qu'il est, elle est aussi particulièrement difficile à mettre en place, avec des multiples bâtiments, etc.

Deuxième question : vous donnez les chiffres des étudiants. Est-ce que cela inclut les doctorants ? Il me semble que les doctorants ont des besoins spécifiques, notamment en matière d'accompagnement pour les terrains de recherche, y compris au niveau du budget.

Une question qui est aussi remontée est celle de l'accessibilité, plus exactement celle de l'accessibilité en autonomie. On a ainsi relevé qu'il y avait bien eu des aménagements dans plusieurs bâtiments, mais qu'ils restaient incomplets. Par exemple, au 27, il y a un ascenseur qui permet de monter onze paliers, mais il faut ensuite quelqu'un pour ouvrir la porte. Au 28, il y a des toilettes spécifiques, mais qui sont au niveau des doctorants et il n'y a pas d'ascenseur pour monter à cet étage. C'est la même chose dans les salons scientifiques : on peut accéder aux salons scientifiques, mais il faut quelqu'un pour ouvrir la porte. Il y a enfin la question des toilettes, pour lesquelles on a demandé un accès avec un badge pour éviter qu'elles ne soient utilisées par des personnes valides, notamment. Étant donné que les toilettes ne sont pas accessibles dans tous les bâtiments, cela nécessite des déplacements et aussi une accessibilité immédiate aux toilettes pour les handicapés. Et, toujours sur le même sujet, la question est enfin de savoir s'il y avait un budget prévu pour aller au bout de ce qui a commencé à être installé dans ces divers bâtiments.

Ma dernière question porte sur les campagnes de sensibilisation que vous mettez régulièrement en place. Il y a une demande pour que ces campagnes de sensibilisation soient plus régulières, plus étendues et à la mesure de ce qui peut être fait pour les VSS, par exemple : au fil de l'année et auprès de toutes les catégories de personnels et étudiants de notre communauté. Merci beaucoup.

### **Frédérique LEICHTER-FLACK**

Deux remarques, peut-être, en tant qu'enseignante, sur des pistes d'amélioration. D'abord, avoir l'information sur la présence d'étudiants ou d'étudiantes en situation de handicap dans nos cours bien en amont du démarrage du semestre, au moment des inscriptions pédagogiques, serait extrêmement utile. On n'a pas besoin de savoir qui, on n'a pas besoin de savoir quel type de handicap, cela ne nous regarde pas. En revanche, qu'est-ce qui pourrait aider dans la préparation de nos cours ? C'est utile d'avoir l'information avant le démarrage du semestre, parce qu'une fois que le semestre a commencé, que les ressources sont déjà préparées, c'est plus compliqué de s'adapter.

Et puis, surtout, une remarque sur l'évaluation. On a de plus en plus d'étudiants et d'étudiantes en situation de handicap lié à l'écriture, de troubles de type TIS, le tout dans un contexte de raidissement des enseignants vis-à-vis des risques d'utilisation non vertueuse de l'intelligence artificielle, en particulier au moment des évaluations. Il y a de plus en plus de recours à des examens sur table de type manuscrit, qui ne sont évidemment pas compatibles avec ces situations de handicap. C'est parfois un quart des effectifs dans un groupe classe, ce qui pose donc des problèmes d'équité. Il y a des solutions techniques qui existent pour permettre l'utilisation des ordinateurs portables pendant des évaluations sur table en temps limité dans des conditions sécurisées, où l'accès à tel ou tel logiciel, application, ressource internet, IA ou pas, etc. est régulé. Je crois qu'il y a manifestement un retard dans cette maison à rendre disponibles ces solutions techniques ou en tout cas à communiquer plus vis-à-vis des enseignants pour qu'on y ait recours et que les ordinateurs portables soient plus utilisés en situation d'examen sur table dans des conditions vertueuses.

### **Xavier RAGOT**

Alors, énormément de questions, et cela devrait être inversement proportionnel au temps de réponse, un problème bien connu...

### **Kate VIVIAN**

Merci beaucoup à toutes et à tous pour vos interventions, vos questions diverses et variées. Je vais essayer de rassembler des réponses selon quelques piliers principaux, et je passerai la main à Christine pour quelques points techniques.

Tout d'abord, il y a plusieurs questions autour du processus et des étapes pour obtenir les aménagements nécessaires et ensuite pour communiquer ces derniers aux équipes pédagogiques et aux enseignants. Je vais rappeler le processus, pour que cela soit bien clair pour tout le monde, ce qui me permettra aussi de répondre à Inès sur cette question de la santé et des équipes en place : le cadre dans lequel on évolue exige qu'il y ait une évaluation faite par des médecins agréés MDPH, que nous avons internalisée volontairement, comme vous le savez, avec la création du centre de santé. Cela nous a permis d'internaliser, de ramener ce rôle du service santé étudiants à Sciences Po, alors qu'il était auparavant délégué à l'université Paris-Cité. Cela a été une avancée assez majeure pour permettre aux étudiants de consulter sur place et d'être accompagnés dans des conditions que l'on savait qualitatives. Il y a donc cette première étape : des aménagements qui sont *préconisés* par les médecins, et j'insiste sur le terme. Ces aménagements *préconisés* sont ensuite reçus par le pôle handicap, qui est, je dirais, seul maître de la décision de validation de ces aménagements. Donc, le cadre dans lequel le pôle handicap agit est celui de la loi et du Code de l'éducation, c'est-à-dire la question des aménagements raisonnables.

Dans la vaste majorité des cas, les aménagements préconisés par les médecins sont suivis puisqu'ils sont raisonnables et adaptés à notre contexte, il peut y avoir des situations dans lesquelles, du fait de notre fonctionnement particulier, du fait des échanges avec les étudiants pour leur propre réussite, ce qui est mis en place n'est pas exactement ce qui était préconisé, mais d'autres solutions. En tout cas, tout cela se fait dans le cadre d'un échange entre les étudiants et le pôle handicap, avec parfois un rendez-vous, parfois plusieurs rendez-vous pour aboutir à des solutions. Ce qui me permet aussi de te répondre un peu, Frédérique, sur la question des délais : parfois, voire même souvent, ce sont des processus qui prennent du temps, et les étudiants sont libres de se déclarer tout au long de l'année. Ce qui fait qu'il y a une difficulté. Je comprends tout à fait la difficulté du côté des enseignants, mais malheureusement, elle n'est pas totalement absorbable, même si on peut s'améliorer, je pense, ce qui me permet de te répondre Simon, dans la rapidité avec laquelle on fournit les informations aux équipes pédagogiques.

L'outil sur lequel on travaille, l'application, nous permettra d'éviter des difficultés que l'on a rencontrées conjoncturellement, du fait d'absences de certains membres du pôle handicap, mais aussi de cet effectif

grandissant, pour sécuriser et donner un accès à jour à l'ensemble des acteurs qui ont besoin, évidemment, accès évidemment en fonction des infos dont on a besoin. Aujourd'hui, pour être tout à fait honnête, on fonctionne par tableaux Excel et e-mails. Je le dis pour que ça soit bien clair. Ce sera donc une avancée massive qui, à mon avis, permettra de répondre à beaucoup des difficultés que l'on peut rencontrer, comme les délais et les trous dans la raquette dans la transmission d'informations.

Sur la conception universelle des apprentissages, et plusieurs d'entre vous l'avez souligné, je reste persuadée avec Christine, que c'est vraiment l'enjeu – et ce schéma directeur permet de le dire – sur plusieurs années pour Sciences Po, pour l'enseignement supérieur. Toutes les bonnes volontés pour y participer, contribuer activement à ces réflexions sont les bienvenues. Sciences Po ne va pas aller seul sur le sujet, cela ne serait pas raisonnable. Mais contribuer à la manière dont on peut cadrer, outiller, accompagner, créer des guides pratiques pour renforcer ce qui est déjà fait, comme tu l'as dit, Sandrine, en matière de sensibilisation ? Je pense que nous sommes très volontaires pour élargir nos outils de formation et de sensibilisation, que ce soit via un module qui permettrait de poser une base minimale, à tout le monde, mais aussi via des formations plus poussées. Début février, on accueillera une association qui travaille sur les questions de troubles neurodéveloppementaux, Atypie-Friendly, auprès des équipes pédagogiques des écoles et du Collège. Cela permettra déjà de sensibiliser sur ce que c'est, et ensuite, l'après-midi, de travailler sur la manière dont on peut y faire face dans l'université. Cela fait partie des outils qu'on veut renforcer à la fois en fréquence et en matière de diversité de l'offre.

Je réponds, en tout cas je réagis, sur la question de l'accès aux bâtiments qui reste effectivement très imparfait en campus, en région, comme vous l'avez dit, Angèle. Je rappelle que nos campus en région ne nous appartiennent pas : nous ne sommes pas propriétaires des bâtiments. De ce fait, des difficultés et des contraintes particulières s'imposent à nous lorsque l'on souhaite pouvoir faire des travaux. Il y a eu quand même des avancées assez importantes. À Paris, chaque année, il y a des travaux qui sont prévus. On a un plan pluriannuel et cela fait partie du schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui a été adopté par Sciences Po. Ce sont des sujets longs, coûteux et imparfaits, et certaines choses ne pourront pas être totalement réglées : la question du 11<sup>ème</sup> palier, je ne suis pas certaine que l'on arrive à la régler du fait de notre parc immobilier et de ses contraintes, notamment liés aux bâtiments classés monuments historiques et à tout ce qui s'ensuit. Mais sachez que dans le cadre de la rénovation du 56, alors que c'est un bâtiment qui n'est aujourd'hui pas du tout accessible aux PMR, le 56 le sera quasi intégralement. Il y a donc parfois des avancées très massives, comme le 56, ce qui permettra de retrouver une utilisation pleine.

### **Christine DAOULAS**

Sur les inscriptions pédagogiques anticipées, il s'agit d'un aménagement qui est préconisé par le médecin et que nous validons. Ensuite, ce sont les équipes pédagogiques qui prennent contact avec les étudiants concernés.

Concernant le site web, nous travaillons sur le sujet de l'accessibilité numérique avec la direction de la communication et la DSI. Cela fait partie aussi des actions et du plan d'action de leur côté, mais nous travaillons évidemment ensemble pour améliorer le sujet.

Concernant les casiers, nous en avons déjà. Ils sont situés donc dans notre salle de repos au 13 rue de l'Université. Et nous sommes en train de voir comment les déployer également sur les campus en région. Les doctorants sont parfois comptabilisés dans les étudiants, comme ils peuvent être soit étudiants, soit salariés. En fonction de ce statut, si le doctorant est salarié, c'est plutôt le côté RH et l'accompagnement avec Sophie DELMOTTE, qui travaille au sein de la direction des ressources humaines, qui est activé. Et si le doctorant a un statut étudiant, à ce moment-là, c'est le côté pôle handicap que nous allons accompagner. En tout cas, nous les accompagnons et nous mettons en place les aménagements nécessaires.

### **Xavier RAGOT**

Merci beaucoup. Je vous propose de passer au vote. Nous allons essayer de finir à 11 h, ce qui est le temps imparti. Cela veut dire que les questions diverses seront très contraintes. Certaines ont en fait été traitées au début de la séance. Je vous propose de passer au vote du schéma directeur. C'est un vote non nominatif à main levée.

*Le Conseil de l'Institut adopte le schéma directeur pluriannuel en matière de politique du handicap à la majorité des membres présents et représentés (23 votes pour, 3 abstentions).*

### **III. POINT D'INFORMATION RELATIVE À LA STRATÉGIE PARTENARIALE DE SCIENCES PO À L'INTERNATIONAL**

#### **Xavier RAGOT**

Merci à Jeremy PERELMAN pour sa patience d'observateur de la qualité de nos débats au CI... Nous avons donc un point, un point attendu, sur la stratégie partenariale de Sciences Po à l'international, avec une présentation de Jeremy et ensuite un débat au cours de la bonne demi-heure qui nous reste.

#### **Jeremy PERELMAN**

Je me réjouis de pouvoir être présent parmi vous. En effet, c'était un engagement de ma part de venir devant cette instance pour vous parler de la stratégie partenariale à l'international de Sciences Po et vous faire part aussi d'un travail qui a été mené au sein de la direction des affaires internationales pour mieux comprendre la manière dont nous procédons.

Le pari de l'ouverture à l'international de Sciences Po ne date pas de mon arrivée, il remonte à une décision qui a été prise il y a plus de vingt ans, qui a été celle d'ouvrir encore davantage que dans son histoire notre maison à l'international, de pouvoir offrir la possibilité à nos chercheurs, mais aussi – c'est très important et c'est assez unique au monde dans son ampleur – à nos étudiants la possibilité de s'ouvrir, de se confronter à des contextes culturels, à des modes de pensée, à des modes de raisonnement différents. Cela s'est fait notamment en allant chercher des partenariats prestigieux à l'international, qui permettent à nos étudiants d'aller, en particulier pour nos étudiants de 3<sup>ème</sup> année, passer une année entière à l'étranger, ce qui est, là aussi, assez unique au monde. Bien évidemment, par cette ouverture internationale, il s'agit de créer une expérience académique et culturelle, des futurs réseaux professionnels, et aussi, comme nous sommes une université particulièrement sélective, de confronter nos futurs dirigeants à ce qu'*est* le monde. Et le monde aujourd'hui – nous maintenons cette ligne – ne peut pas être uniquement vu sous le prisme hexagonal.

C'est une direction générale, une stratégie internationale, qui se décline de plusieurs manières. Il y a évidemment le fait de faire rayonner Sciences Po à l'international, d'assurer l'attractivité de Sciences Po en matière de recrutement des étudiants, des chercheurs, de faire vivre les communautés d'anciens élèves, mais aussi, et c'est le focus de la présentation d'aujourd'hui, des partenariats internationaux. Ces partenariats se concentrent notamment sur la possibilité pour nos étudiants et nos chercheurs d'effectuer des mobilités à l'international et de recevoir des étudiants ou des chercheurs ici à Sciences Po et, dans leur forme la plus aboutie, des doubles diplômes, qui offrent des formations qui sont particulièrement sélectives et attractives à l'international.

Il s'agit donc de piloter un réseau partenarial, qui constitue le cœur de la stratégie internationale de Sciences Po. Il a été tissé au fil des années. Il est assez unique, comme j'ai eu la chance de pouvoir le constater en me déplaçant depuis mon arrivée à travers le monde, dans sa diversité et de son dynamisme : 445 universités partenaires, et parfois, pour une même université, nous avons plusieurs accords de partenariat, ce qui explique le chiffre différent, de 567 accords de partenariats dans 85 pays, ce qui est assez unique et particulièrement large.

Les coopérations sont structurées autour de trois piliers :

- La mobilité étudiante et en particulier la 3 A, qui est obligatoire à l'international, et qui est un marqueur de l'identité de Sciences Po
- Les doubles diplômes internationaux, sur lesquels on reviendra. Ils sont dix au niveau *bachelor*, une trentaine au niveau master. Ils sont la clé de voûte de notre politique partenariale.
- Et par ailleurs, des coopérations scientifiques, c'est-à-dire des échanges de chercheurs, de doctorants, et parfois des appels à projets conjoints entre chercheurs d'universités partenaires, avec par exemple quelques programmes stratégiques comme le programme Alliance avec Columbia, OxPo avec Oxford, ou des appels à projets de recherche conjoints avec la National University of Singapore.

À cela s'ajoute l'engagement de Sciences Po dans de grandes alliances internationales, au premier rang desquelles Civica, un sujet sur lequel je reviendrai.

C'est une politique qui est ancienne, je ne vous refais pas l'histoire, que vous pouvez trouver ici, dans le document distribué. On y retrouve trois zones géographiques :

- Une zone historique, avec l'Europe de l'Ouest, le Royaume-Uni, l'Amérique du Nord, le Japon, la Corée, Singapour et l'Océanie, pour résumer
- De nouvelles régions – la Chine et l'Inde – dès les années 2000, une forte priorité, dont je me réjouis, sur l'Afrique depuis une dizaine d'années, ainsi que l'Amérique latine et les Caraïbes, avec l'ouverture récente d'un bureau régional de représentation à Sao Paulo
- De nouveaux partenariats, avec notamment un focus récent sur l'Asie du Sud-Est, le Golfe, les Caucase et les Balkans

Quels sont les grands principes qui président à notre politique partenariale ? Je pense que les questions m'amèneront à préciser un peu cela.

Le premier d'entre eux, lié à ce que j'ai dit tout au départ sur l'idée d'ouvrir des possibilités, des ponts à l'international, et de permettre un pluralisme dans l'ouverture dont peuvent bénéficier les étudiants de Sciences Po à l'international : c'est le principe de la diversité et l'ouverture à l'ensemble des régions du monde, dans la mesure où c'est possible, afin de pouvoir confronter les expériences, les modes de pensée, et les cultures. Nous poursuivons donc une politique d'accroissement de la diversité de nos partenariats.

Le deuxième est la réciprocité, qui est un enjeu et un principe très important. Vous me demanderez peut-être tout à l'heure s'il y a vraiment des limites à ce que l'on peut accepter de faire : la réciprocité, et j'y reviendrai, c'est quelque chose d'essentiel, qui nous tient à cœur. Quand on a un partenaire à l'étranger, on a un engagement : on est vigilant, on n'hésite pas à demander des choses. Si le partenaire nous demande des choses, nous lui répondons. S'il nous demande trop de choses, on peut évidemment poser une limite.

Le troisième est celui de l'approfondissement stratégique des coopérations, un principe auquel je tiens particulièrement depuis mon arrivée. Nous avons je pense, avec certains partenaires – partenaires historiques, partenaires stratégiques, partenaires d'excellence académique – une possibilité d'aller un peu plus loin en termes de coopérations scientifiques. Il peut y avoir des partenariats d'échanges et des doubles diplômes, bien sûr, mais aussi des coopérations structurées en matière de recherche et de mobilité scientifique. Je pense ici par exemple au programme Alliance, historiquement construit avec Columbia, à nos accords avec la National University à Singapour, la LSE... Ce sont des partenaires avec lesquels on a quelque chose de solide à « multi-étage » : des mobilités étudiantes, des doubles diplômes, des mobilités entre chercheurs, ainsi que des projets de collaborations scientifiques en commun.

Ce qui est très important, parce qu'il y a peut-être des idées reçues sur la manière dont se passe la stratégie et la manière dont on gère les partenariats internationaux, c'est que ce n'est pas quelque chose qui est décidé « *top-down* » et *in abstracto* : « le directeur des affaires internationales ou le Directeur de Sciences Po va décider un jour... » Non. J'ai la chance de pouvoir piloter une équipe de plus de 60 personnes, vous ne le savez peut-être pas, à la direction des affaires internationales, la grande majorité de ces personnes sont des experts de zone, des gens qui ont de l'expérience dans des ambassades, dans les réseaux Campus France, dans les réseaux diplomatiques, et qui sont des connaisseurs très fins de zones géographiques, mais aussi des contextes politiques et du monde de l'éducation dans les zones sur lesquelles ils sont chargés de mission, voire représentants de Sciences Po quand nous y avons des bureaux. La direction des affaires internationales procède à travers une gestion un peu « à 360 » d'une zone, voire d'un pays, c'est aussi fin que cela : on examine et on gère les partenariats bilatéraux et les relations institutionnelles, les chargés de mission de la direction des affaires internationales sont aussi chargés de faire la promotion et de recruter des étudiants sur le terrain, de faire rayonner la recherche de Sciences Po ou encore d'aider à , animer des communautés d'anciens dans leur zone. Ce sont vraiment des gens qui connaissent la situation de manière très fine, et qui nous permettent à la fois d'être très vigilants et de réagir quand les choses évoluent.

Il y a donc des liens et une expertise qui ont été tissés depuis des années et qui sont maintenus, un travail de veille très important dont vous ne pouvez pas voir la réalité, ce qui est normal : je l'ai découvert moi-même en arrivant à la direction des affaires internationales. Il y a des liens avec les universités, les lycées, les ministères, les agences pour l'enseignement supérieur, les ambassades – on a bien évidemment des liens très forts avec les ambassades de France avec le réseau diplomatique français –, les bureaux Campus France, les Alliances françaises, etc. Sciences Po a même décidé, non pas d'implanter des campus à l'étranger, mais de mettre en place des bureaux de représentation dans

certaines régions qui nous paraissent stratégiques : en Asie (Chine, Inde, Singapour), deux bureaux en Afrique (un au Kenya, un au Sénégal qui a été ouvert il y a peu de temps), et un pour l'Amérique latine et les Caraïbes au Brésil. Il y a également le bureau du programme Alliance et la *Sciences Po American Foundation* à New York.

Un point très important, et qui précède d'ailleurs là aussi mon arrivée à la DAI, est que Sciences Po s'engage de manière bilatérale, mais a aussi un rôle très actif dans de grandes alliances européennes et internationales : CIVICA, qui est une alliance entre dix universités de sciences sociales européennes, avec notamment la LSE, Bocconi et l'IE de Madrid, U7+, qui compte 40 universités – nous allons va recevoir bientôt le sommet des présidents d'université de U7+ à Paris, en collaboration avec l'École polytechnique et l'université Paris-Cité –, des réseaux d'écoles d'affaires publiques ou d'écoles d'affaires internationales. Nous avons pris l'initiative récemment de lancer un *network* d'écoles du climat, puisque Sciences Po a créé son École du climat. Tout cela fait partie, à un titre plutôt multilatéral, de la stratégie internationale de Sciences Po. Sciences Po y est reconnu comme un leader. Sciences Po a été très souvent à l'initiative, comme dans le cas de CIVICA ou d'U7+.

Le travail qui a été mené récemment au sein de la direction des affaires internationales, évoqué au début de mon intervention, est un travail que j'ai demandé à mon arrivée, afin de pouvoir me rendre compte de la manière dont sont ouverts, pilotés, voire fermés, les partenariats internationaux de Sciences Po. Il y a également un travail, qui avait précédé mon arrivée, d'évaluation en profondeur de nos DDI (doubles diplômes internationaux), et qui avait été mené en 2023-2024 au niveau *bachelor* et qui est actuellement en cours de finalisation sur les doubles diplômes au niveau master. Dans ce travail, il y a une analyse très fine qui est faite, portant notamment sur la satisfaction des étudiants, les flux de candidatures et l'attractivité des diplômes. Des discussions sont évidemment en cours avec nos partenaires et avec les écoles pour voir ce qu'on fait : est-ce qu'on maintient tous ces doubles diplômes, est-ce qu'on en crée d'autres, est-ce qu'on envisage la fermeture d'autres ? Vous aurez probablement d'ici la fin de l'année universitaire un point d'information à ce sujet.

Pour revenir sur le travail que j'ai demandé à mon arrivée, la direction des affaires internationales a donc procédé à une revue des critères qui permettait d'obtenir une photographie des différentes pratiques en termes d'ouverture et de pilotage des partenariats internationaux. On s'est rendu compte, durant ce travail, que c'était assez homogène, mais je voulais quand même voir s'il y avait des manières différentes de procéder qui coexisteraient dans nos pratiques.

Pour l'état des lieux, vous avez les chiffres dans les documents. Je vous laisserai poser des questions s'il y en a, parce que vous avez eu l'occasion de lire les documents et je suis contraint par le temps d'aller un peu vite. Vous avez également les portefeuilles d'accords, et leur répartition géographique. Vous pouvez voir que c'est assez équilibré. Vous avez un état des lieux sur les universités partenaires par pays, qui à la fois sont des décisions stratégiques, mais qui répondent aussi aux demandes de nos parties prenantes, et notamment des étudiants : est-ce qu'il y a plus ou moins d'étudiants qui veulent aller passer une année dans telle ou telle zone ? Les États-Unis, par exemple, représentent historiquement une demande très élevée. Nous constatons que c'est actuellement en baisse, et notre rôle, évidemment, est de s'adapter à ces flux, à ces demandes qui sont liées à un contexte géopolitique plus large. Vous voyez dans le document les flux des étudiants, qui maintiennent un équilibre global, entre les étudiants qui viennent ici à Sciences Po et les étudiants qui vont à l'étranger. Les doubles diplômes *bachelor*, dont vous avez la liste ici, sont au nombre de dix, et on est en train de réfléchir à la possibilité d'envisager d'autres partenariats à ce niveau. Les doubles diplômes *master* sont donc en fin d'évaluation, et vous les avez sur cet autre *slide*.

Sur les indicateurs et critères, je préfère parler « d'indicateurs » ou de « faisceaux d'indices » plutôt que « critères », parce que l'idée, dans une analyse vraiment fine, est d'essayer de regarder l'ensemble de ces éléments, de les regarder tous autant les uns que les autres. Il n'y en a pas un qui doit être prédominant. C'est un ensemble d'indicateurs l'idée, à la fin de cette revue qui a été faite de nos pratiques, est d'homogénéiser cette grille et de faire en sorte qu'elle soit vraiment utilisée par nos chargés de mission, par les centres géographiques de la DAI, par nos bureaux sur place, afin de pouvoir maintenir un degré d'analyse et de veille qui doit le plus fin possible.

On y retrouve bien sûr des éléments qui sont liés à la stratégie de Sciences Po et à l'état de nos coopérations dans une région ou dans un pays : c'est le contexte général. On va notamment regarder le contexte politique et sécuritaire. Est-ce que c'est un pays prioritaire ? Si on veut créer un nouveau partenariat, on regarde par exemple le positionnement des partenaires potentiels dans ce contexte,

l'évaluation de la qualité générale de la formation, le niveau d'excellence, de l'accueil des étudiants, , la qualité et le contenu des curriculums et des maquettes dans laquelle vous allez pouvoir choisir vos cours, et, *last but not least*, l'évaluation de la gouvernance de l'université.

Je vais un peu développer ce dernier point : on regarde notamment la structure de gouvernance, le statut public ou privé de l'établissement, l'exercice effectif de la liberté académique en son sein et son degré d'indépendance par rapport au gouvernement, au pouvoir en place. Vous avez, pour le *slide* sur les partenariats, des éléments en rouge. Ce sont les mêmes indicateurs, mais nous regardons si cela évolue : est-ce que ça change, est-ce qu'il y a des évolutions récentes par rapport à ces indicateurs ? On regarde pour cela le contenu et la qualité de la relation partenariale de manière à la fois quantitative et qualitative, et vous avez ici les éléments dans le document. On voit qu'il y a certains indicateurs qui sont exogènes : les *rankings*, l'excellence partenariale, la gouvernance de l'université. Il y a aussi des indicateurs plus endogènes : est-ce qu'il y a plus de demandes de mobilité étudiante ? Est-ce qu'il y a donc une nécessité de diversifier l'offre de partenariats ? Est-ce qu'il y a un désir ou pas d'avoir des collaborations scientifiques ? Tout ceci fait partie des indicateurs.

Et la conclusion de ce travail, c'est l'idée de mettre en place une méthodologie renforcée au sein de la DAI. Nous sommes dans un monde géopolitique qui bouge, et le monde de l'enseignement supérieur bouge avec lui. Cela rend les choses plus complexes, mais il y a en même temps des opportunités pour Sciences Po. Et pour naviguer dans cette situation, il faut avoir une veille encore plus régulière et renforcée. C'est ce que nous proposons de faire. Il y a aussi un point auquel je tiens particulièrement : la prise en compte du *input* et du retour des chercheurs, bien évidemment sur les contextes politiques et géopolitiques de certaines zones sur lesquels ils se spécialisent, mais aussi sur la qualité de l'offre pédagogique et de la recherche scientifique dans les universités partenaires. Merci.

### **Xavier RAGOT**

Merci beaucoup, Jeremy. Désolé de t'avoir pressé. Je pense que nous avons déjà lu la présentation avec attention. Elle était de grande qualité. Je prends donc les interventions. Mon rôle est aussi de rappeler les contraintes de l'horloge : n'hésitez pas à être succinct, voire balistique.

### **Florence HAEGEL**

D'abord, merci beaucoup, Jeremy, pour cette présentation. J'ai noté qu'il y aura une présentation des arrêts de partenariats d'ici la fin de l'année. C'était une question que je voulais aussi poser, mais si elle sera traitée un peu plus tard, je m'en réjouis. Tu ne seras pas surpris que je pose une question – d'ailleurs tu as fait du *teasing* – sur la question de la gouvernance des universités, les questions de liberté académique, puisque c'était aussi un sujet que nous avons évoqué au moment où nous rédigeons notre rapport sur le positionnement politique de Sciences Po. On avait alors écarté toute cette dimension partenariats. Donc, puisque tu nous appelles à poser la question, je la pose parce qu'elle m'intéresse : quels sont plus précisément les critères qui permettent de juger d'une bonne gouvernance qui justifie un partenariat avec Sciences Po, ou d'une mauvaise gouvernance, s'agissant des universités ?

### **Sandrine PERROT**

Merci, Jeremy. Un questionnaire sur la manière dont on pourrait améliorer encore l'articulation du – très bon – travail de la DAI et la connaissance fine des terrains, avec tout ce qu'apportent les chercheurs de terrain et leur connaissance, non seulement des institutions, mais des interlocuteurs à l'intérieur de ces institutions. Il y a sans doute ici une petite frustration de plusieurs collègues : on est d'abord sollicités, mais ensuite on ne sait pas ce qui se passe, on voit que certaines collaborations ne fonctionnent pas, alors que nous aurions pu jouer un rôle de facilitateur sur le terrain, en désignant les bons interlocuteurs. Voilà donc un petit axe de progrès pour améliorer la collaboration.

### **Inês FONTENELLE**

Merci beaucoup pour votre présentation, qui était attendue. On aimerait rappeler deux éléments de contexte essentiels pour comprendre la politique internationale de Sciences Po : la politique discriminante de frais d'inscription différenciés pour les étudiants internationaux et la suppression récente, et sans débat, d'une aide qui était attribuée aux étudiants européens boursiers lors de leur première année à Sciences Po, ce qui a beaucoup choqué.

Vous posez dans votre document un diagnostic quant à la volonté affichée de mettre en place une évaluation renforcée de la qualité des partenaires, ce qui est bien sûr souhaitable, mais nous ne comprenons pas concrètement quelles conséquences vous comptez tirer de cette démarche. Par exemple, on retrouve l'idée de rationalisation. Irait-on alors vers des fermetures de partenariat ? Certaines zones géographiques seraient-elles privilégiées ? Sur ce point, nous aimerions rappeler que le Conseil doit systématiquement être associé à ces décisions et doit pouvoir voter ces accords, en particulier de double diplôme. C'est d'ailleurs ce qui est prévu dans le décret. Leur ouverture fait systématiquement l'objet d'un vote, mais ce n'est pas toujours le cas de leur fermeture, qui n'est d'ailleurs pas toujours portée à notre connaissance, ce qui en l'occurrence constitue une anomalie. Et je ne doute bien sûr pas de votre engagement à le corriger. Merci.

### **Clémence THAUNAT**

Merci beaucoup pour cette présentation. Dans votre grille, comme vous l'avez souligné lors de votre présentation, on trouve un critère concernant notamment l'exercice de la liberté académique et le degré d'indépendance par rapport au gouvernement et au pouvoir en place. Nous souhaitons interroger à nouveau dans ce cadre le maintien des partenariats avec les universités israéliennes, alors même qu'elles sont épinglées pour leurs atteintes à la liberté académique et pour leur participation active à l'armée israélienne et au génocide actuellement en cours en Palestine. Ce maintien est d'autant plus étonnant alors que de nombreuses universités, notamment aux Pays-Bas, au Brésil ou au Royaume-Uni, ont déjà coupé tout lien avec ces universités.

Par ailleurs, cette question des partenariats n'est bien sûr pas confinée au cas israélien. Dans le contexte actuel, on peut ainsi s'interroger sur l'avenir des partenariats avec certaines universités américaines qui répriment la liberté académique de leurs élèves, mais également de leurs professeurs, avec par exemple des mots qui sont interdits dans la recherche. C'est une question qui se pose, y compris pour les étudiants américains. Il me semble que d'autres pays comme la Chine pourraient aussi poser question. Et nous ne comprenons pas non plus pourquoi la Russie apparaît dans la liste des pays avec le plus de partenariats. On se demande s'il s'agit d'un vieux document ou bien si vous avez aussi compté les partenariats qui seraient actuellement suspendus. De manière générale, on aimerait savoir, au-delà de ces critères, comment vous envisagez plus largement cette question. Merci beaucoup.

### **Angèle KEIME-VANDUICK**

Bonjour, merci beaucoup pour cette présentation. L'ouverture de Sciences Po nous tient extrêmement à cœur. C'est un sujet qui est revenu de nombreuses fois au CI, notamment sur la question de l'élargissement vers le Sud global, qui a été décidé ces trois dernières années. On soutient cet élargissement, et merci beaucoup pour votre travail.

Lors des débats sur la nouvelle procédure d'admission, un des enjeux qui nous est apparu autour de ce Conseil, c'est comment continuer à attirer les profils internationaux. Je voulais donc vous demander si vous aviez des suggestions d'actions ou des exemples d'actions déjà mises en place pour continuer à attirer ces profils, qui font la richesse et l'ouverture de Sciences Po. Ma deuxième question, c'est que vous avez évoqué dans votre document, qui avait été envoyé au préalable, « la mise en œuvre d'une méthodologie de suivi-évaluation renforcée ». Ma question est la suivante : est-ce que les critères que vous nous avez montrés ici sont déjà les nouveaux critères ? Et dans ce cas, qu'est-ce qui a évolué par rapport aux anciens critères ? On voulait en savoir plus sur votre réflexion et la méthodologie.

### **Xavier RAGOT**

Merci beaucoup pour cette présentation de qualité. Ce que j'aime beaucoup, c'est cette idée de principes et d'un protocole concret d'application des principes. C'est un biais académique, mais on sait que les principes sont incarnés dans des procédures et que ce sont les procédures qui permettent parfois la qualité des produits dans nos relations internationales.

Une question simplement : en matière justement de procédures d'évaluation des relations et des partenariats internationaux, est-ce qu'il y a dans les autres universités des types de procédures aussi abouties que celles de Sciences Po ? Est-ce qu'on est en avance ? Quelle est notre situation dans l'écosystème des universités européennes ? Et est-ce que pour les situations de certains pays qui évoluent – on a parlé de la Chine, des États-Unis, etc. – il y a une réflexion européenne de différentes universités qui essaie d'avoir une doctrine identique ? Merci.

## Jeremy PERELMAN

Je vous remercie pour toutes ces excellentes questions. À tout seigneur, tout honneur, je reprends d'abord la proposition de Florence. Vous l'aurez noté, on est dans un monde un peu différent de celui que j'aurais souhaité à titre personnel, un monde d'affrontements de plus en plus explicites au niveau géopolitique, mais aussi un monde qui connaît une vague de restrictions en matière de liberté académique, que ce soit la liberté académique au sens classique du terme, ou parfois la liberté d'expression dans les universités, qui sont deux choses différentes, comme nous l'avions noté dans notre rapport. Ce qui est nouveau, c'est que c'est également le cas dans le monde occidental. Il faut donc vraiment faire attention quand on pointe du doigt des choses à ce qui se passe dans le monde occidental. Je pense bien évidemment aux États-Unis, mais je pense aussi à ce qui peut se passer demain ici même, y compris au sein d'une instance comme la nôtre, comme vous le savez.

Donc comment navigue-t-on par rapport à tout cela ? Ce n'est pas évident, c'est stimulant. Je pense pour répondre à une des questions que nous sommes plutôt en avance par rapport à d'autres institutions, parce que nous avons notamment une équipe extrêmement solide. Je pense que la DAI de Sciences Po est l'une des équipes les plus consistantes sur la gestion des affaires internationales d'une université qui existe au monde. Et notre expertise en la matière, comme je le constate à chaque fois, y compris au niveau des initiatives, mais aussi de la réflexion permanente, est vraiment avancée.

Sur la liberté académique, il y a plusieurs manières d'appréhender cela. L'une d'entre elle serait une espèce de formalisme pur et dur, qui vaut aussi pour les questions d'atteinte au droit international. On pourrait se dire qu'à partir du moment où il y a quelque chose qui ressemble de manière formelle à une atteinte, on va rompre tout de suite toute forme de relation avec une université, voire un pays, et on pourrait être assez content et fier de soi. Mais dans le monde d'aujourd'hui, je pense que c'est compliqué de procéder ainsi. Et pour moi en tant qu'enseignant en matière de droit international, mon approche, y compris en matière de droits de l'homme, est qu'il faut regarder avant toute chose où sont les leviers et quels sont les acteurs.

Aussi, la manière avec laquelle je pense qu'on a essayé de procéder, comme tu le sais bien Florence, c'est d'abord, en interne, dans la doctrine qui a été mise au vote et adoptée dans cette instance, de doter Sciences Po d'une doctrine sur le positionnement institutionnel, qui articule notamment et explicitement l'idée de protéger Sciences Po des interférences externes. Je pense que c'était évidemment très important. Par rapport à l'extérieur, par rapport à l'international, la doctrine indique que, si une université sollicite Sciences Po parce qu'il y aurait ailleurs des violations de la liberté académique, Sciences Po peut réfléchir à cette question et potentiellement soutenir cette université.

Dans notre rapport, on suggérerait que ce serait mieux que cela se fasse le cas échéant en réseau, avec nos alliances. Et c'est pour cela que je me réjouis tout particulièrement, ce qui me permet aussi de répondre à ta question, Xavier, d'avoir proposé aux présidents de notre alliance européenne, l'alliance CIVICA, un *statement* de CIVICA, qui a été adopté par huit des dix universités. Je vous invite à le lire : il affirme l'importance de la protection de la liberté académique et de l'indépendance des institutions universitaires. Certes, ce n'est pas le traité de l'OTAN, mais c'est une espèce de pacte *in abstracto*, qui permettrait de faire jouer la solidarité si l'une des universités était attaquée. Et c'est d'ailleurs ce qui s'est déjà passé dans le cas de CIVICA, quand les universités ukrainiennes ont demandé à l'alliance de collaborer avec elles, ou lorsque CIVICA est venu au soutien de la Central European University lorsqu'elle a dû quitter la Hongrie.

À l'international, on fonctionne selon trois principes. Le premier principe, c'est bien évidemment la vigilance. Quelqu'un l'a demandé ici : quels sont les critères ? On regarde de manière très fine comment l'université est financée, qui nomme le président de l'université, quel est le degré d'indépendance des professeurs, si les syndicats sont libres de s'exprimer, de siéger dans des instances comme celle-ci, si le choix des cours est imposé aux professeurs, etc. Ces choses font partie des indicateurs que l'on regarde, de manière très précise.

Par ailleurs, on agit : plutôt que de dénoncer ou de rompre, on agit. Quand on a des partenaires, et c'est la nature d'une relation partenariale, on n'hésite pas à poser des questions. L'université d'Ashoka, en Inde, avait par exemple suspendu, voire exclu, le directeur de son département de science politique parce qu'il avait critiqué l'intervention du gouvernement indien à la frontière avec le Pakistan. Il y a une lettre qui est partie de Sciences Po, qui posait des questions, très directement. Il y a eu aussi des courriers ou

des échanges avec l'université hébraïque de Jérusalem au moment de la suspension d'une chercheuse en son sein : on n'hésite pas à poser des questions lorsqu'on voit qu'il y a des problèmes. Mais la philosophie de base, et vous m'avez déjà entendu m'exprimer sur ces questions, c'est qu'une université n'est ni une ONG, ni un organe gouvernemental. L'éthique universitaire, le rôle d'une université, que ce soit vis-à-vis de la protection des libertés académiques ou du droit international, est de maintenir les liens, sauf si on est vraiment contraint parce que ça ne fonctionne pas, ou parce que le gouvernement nous le demande - et encore, je ne suis pas forcément d'accord avec cette approche. On maintient les liens, c'est l'Histoire qui nous l'enseigne, c'est aussi un principe en matière d'éthique scientifique et d'éthique universitaire, notamment dans des espaces où maintenir les liens permet de préserver des espaces de liberté. Les universités sont souvent les endroits où les oppositions à des gouvernements autoritaires sont les plus importantes, et soutenir et maintenir des liens avec nos partenaires me paraît toujours important. On essaye donc de maintenir ces liens le plus longtemps possible. Je me suis déjà exprimé sur ce sujet à titre personnel lors du *Town Hall* de mai 2024: l'histoire de l'Afrique du Sud m'a enseigné cela.

Voilà donc un peu la manière dont on fonctionne. Je suis moi-même juriste : nous n'avons pas de doctrine dans le sens juridique du terme, mais une gradation de nos pratiques en la matière. Je vais vous donner deux exemples. La Hongrie : est-ce qu'il faut s'arrêter de travailler complètement avec la Hongrie ? On a décidé que non. Par contre, on a un chargé de mission de la DAI qui revient de Hongrie, qui a regardé de manière très fine si telle université jouit d'une indépendance financière plus ou moins importante par rapport au régime Orban. Si c'est le cas, on va peut-être travailler plus avec cette université qu'avec une autre. Est-ce qu'on va rompre nécessairement avec les autres ? Non. Inès, vous avez posé la question des États-Unis : est-ce qu'il faudrait aujourd'hui, vis-à-vis de la politique menée par le gouvernement Trump contre les universités ou des violations du droit international par les États-Unis qui sont en cours, arrêter toutes nos collaborations avec les États-Unis ? Je vous pose la question. À mon sens, pour connaître bien les universités américaines, la réponse est non : il faut, au contraire, les soutenir.

C'est d'ailleurs, vous ne le savez peut-être pas, ce que nous avons décidé de faire avec Luis VASSY. Nous nous sommes rendus à Harvard en juillet dernier. Pourquoi Harvard ? Pour leur exprimer notre soutien, pour leur faire une proposition d'un partenariat institutionnel plus abouti que ce que nous avons actuellement, notamment parce qu'Harvard est justement à « l'avant-garde », pour aller un peu vite, de la résistance à la violation de la liberté académique aux États-Unis. Donc on choisit avec qui on essaye de travailler plus.

Et, encore une fois, il y a des lignes rouges. Et les lignes rouges, c'est si un partenaire venait nous imposer des choses. Si un partenaire nous disait : « On ne voudrait plus aujourd'hui qu'il y ait de cours qui mélange hommes et femmes » ou « plus d'études de genre pour nos étudiants viennent à Sciences Po », ou « plus d'étudiants taiwanais », ou « plus d'étudiants israéliens ». Ce genre de choses constitue pour nous des lignes rouges. Mais ce sont les seules.

Je vais essayer de répondre aux dernières questions. Sur les chercheurs, oui, Sandrine, cela fait partie des conclusions, je suis d'accord, et c'est pour cela que l'on mène actuellement des rencontres : lje vais avec la DAI actuellement à la rencontre de chaque centre de recherche de Sciences Po – et on s'aperçoit que des chercheurs et des directeurs de centres ne connaissaient pas « *the extent* », si j'ose dire, du travail de la DAI – de manière à ce que, justement, il y ait un dialogue et une connaissance tout simplement des interlocuteurs. Et j'ai demandé à mes équipes qu'elles aillent justement se renseigner de manière un peu plus systématique auprès des chercheurs, ce qui n'était pas le cas. Et je partage ton avis là-dessus.

Quelles conséquences ? L'ouverture de partenariat est en effet soumise à un vote. Je pense qu'il y aura, je l'ai dit, des points d'information sur l'évaluation des doubles diplômes internationaux niveau master. Cela n'ira pas a priori au-delà, mais il est évidemment normal que vous soyez informés.

Comment est-ce que l'on peut attirer plus d'étudiants ? Cela fait partie du travail de nos équipes, elles sont là pour promouvoir Sciences Po. Je pense que l'excellence universitaire, notre place dans les *rankings*, les critères de satisfaction, mais aussi d'employabilité de nos étudiants sont des facteurs d'attractivité. Je pense très sincèrement, et c'est ce que l'on dit souvent quand on va à l'étranger, que le fait que Sciences Po soit une plateforme qui a des liens avec tout le monde – on essaye de maintenir des liens, très vigilants, mais avec tout le monde – est un facteur d'attractivité. Vous venez à Sciences Po, vous êtes chinois, vous pourrez aller en passer une 3A en Afrique, ce genre de choses. L'ouverture

internationale et la vitalité et la diversité de notre réseau partenarial font partie à mon avis des grands facteurs d'attractivité. L'offre de double diplôme en cela est évidemment assez unique. Sinon, est-on en avance ? Je pense que oui. Est-ce qu'il y a une réflexion européenne ? Absolument.

### **Nathan ARSAC**

Est-ce que vous auriez plus d'éléments sur la présence de la Russie ?

### **Jeremy PERELMAN**

Formellement, les partenariats sont suspendus. C'est pour cela qu'ils sont indiqués dans ce tableau. C'est une question totalement légitime : les partenariats sont techniquement, à ce jour, suspendus.

### **Xavier RAGOT**

Il est 11 h 03. Je vais donner la parole au Directeur, qui veut dire un mot. Nous proposerons peut-être au Directeur et à Jeremy de faire des points, par exemple annuels, sur cette question, pour voir les sujets, les implications, l'évolution. C'est une proposition que nous pourrions faire, vu la qualité des échanges.

### **Luis VASSY**

Je voudrais évidemment saluer le travail de la DAI et de Jeremy ainsi que de Marie AZUELOS, qui est aussi à sa tête. Je voudrais dire, un peu dans l'esprit de ce que disait Jeremy sur la visite de la DAI dans les centres, qu'un des éléments de feuille de route que j'ai posé à la DAI, c'est de dé-siloter le travail de la DAI : qu'elle continue évidemment son cœur de métier qui est l'animation des partenariats, qui nous a occupés aujourd'hui, mais que, dorénavant, les déplacements à l'étranger (d'ailleurs pas uniquement ceux des agents de la DAI, mais aussi ceux des doyens ou les miens), y compris dans les lycées, nous amènent à faire la promotion de Sciences Po, à expliquer ce que nous sommes dans les terrains que nous découvrons. Il y a aussi un rapprochement DAI – DSD dans la gestion des anciens élèves à l'étranger. J'ai vu depuis quelques mois des communautés absolument extraordinaires d'anciens élèves à l'étranger. En général, et c'est normal, l'internationalisation de Sciences Po (qui est pourtant très ancienne) s'étant massifiée il y a une vingtaine d'années, on a des communautés d'anciens à l'étranger qui sont en fait assez jeunes, mais qui arrivent maintenant à Sciences Po plus 15 ou plus 20 ans et qui commencent donc à devenir des communautés potentiellement très actives en soutien de leur institution.

Il y avait un point que je voulais relever, mais qui est celui sur lequel Jeremy a conclu : au fond, la vraie question – qui est un peu celle que l'on avait vis-à-vis des éditoriaux qui nous déplaisent – c'est la question de notre indépendance. Le critère d'interruption d'un partenariat, c'est si à un moment un partenaire souhaite nous imposer une ligne de conduite sur un sujet ou sur un autre, auquel cas il n'est plus un partenaire valable. Tout le reste doit être évalué, pondéré. Il faut que l'on comprenne les avantages et les inconvénients de poursuivre ou de faire évoluer des partenariats.

On doit évidemment, et c'est sur ce point que je veux conclure, tenir compte des intérêts des étudiants. On a aujourd'hui une explosion des demandes pour partir en 3A en Chine. C'est sûr que c'est difficile dans ce contexte de se dire que nous allons supprimer tous les partenariats avec ce pays au titre des problèmes posés en matière de liberté académique. C'est vrai aussi que quand je suis allé en Chine, j'ai découvert un système que je connaissais théoriquement. Disons que vous avez comme interlocuteurs le président de l'université et le secrétaire du Parti. Alors, il y en a certains à qui ça pourrait plaire comme système, mais vous avez quand même un secrétaire du Parti avec qui vous dialoguez et qui est manifestement plus important que le président de l'université... Disons qu'en matière de liberté académique, ce n'est pas le modèle pur et parfait auquel nous sommes habitués en Occident.

Mais faut-il pour autant supprimer les 14 partenariats avec la Chine ? Je ne le crois pas, parce que je dois dire que nos interlocuteurs chinois n'ont jamais tenté de nous imposer quoi que ce soit. Raison pour laquelle, dans la politique internationale que j'essaie de pousser avec Jeremy, il y a l'idée, à l'instar d'ailleurs des partenariats avec les entreprises, que plus nous avons de partenaires, moins nous sommes dépendants d'un seul partenaire et donc, au fond, plus libres. Le fait que nous n'ayons pas, contrairement à un bon nombre d'institutions en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, fait le choix du « tout-Chine » ou du « tout-Inde » dans les nationalités d'étudiants étrangers, fait qu'en réalité on ne peut pas vraiment utiliser ce levier pour nous porter préjudice, et cela nous rend donc libres. Je crois donc là aussi à la liberté par la multiplication des partenariats, plutôt que par leur attrition et l'autarcie.

**Xavier RAGOT**

Nous avons une minute pour des questions diverses, sachant que le point d'actualité en a fait partie.

**IV. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES****Xavier RAGOT**

Je crois qu'il y a des contraintes d'emploi du temps. Vous avez vu qu'Emmanuel HENRY est déjà parti à 11 h, et je crois, Monsieur le Directeur, que vous avez une contrainte à 11 h 10. Soyons efficaces, mais prenons le temps pour les points non abordés.

**Lukas KODAS**

Il y a quelques mois, Nova avait demandé à ce que le local sur rue du 30 rue Saint-Guillaume soit transformé en épicerie, en réponse à la fermeture de la seule épicerie du campus qui est aujourd'hui au 56 rue des Saints-Pères. Nous voulions savoir si le sujet avait pu avancer et si ce service qui est aujourd'hui proposé aux étudiants pourra se maintenir à l'avenir sur le campus de Paris.

**Luis VASSY**

Absolument, je vais me réjouir de la qualité du dialogue qu'on a eu sur ce sujet. Je parle sous le contrôle de Kate : je crois qu'on va déplacer l'épicerie rue Saint-Guillaume dans l'ancienne bibliothèque non utilisée, ce qui lui donnera d'ailleurs plus de visibilité et d'accès. Merci beaucoup pour tout le dialogue que vous avez, je crois, entretenu ensemble sur ce sujet que Nova a à cœur depuis longtemps. Les choses vont donc se mettre en place. Nous allons aussi essayer d'avoir une politique de diversification de l'offre alimentaire disponible en lien avec cela. Je pense que cela, plus la plus grande visibilité, doit aussi permettre à l'épicerie d'être un peu plus utilisée. Et enfin, cela rentre dans le cadre de notre travail sur la lutte contre la précarité alimentaire étudiante. J'espère que nous pourrions poursuivre ce dialogue dans de bonnes conditions dans les semaines qui viennent.

**Sandrine PERROT**

Monsieur le Directeur, vous avez botté en touche tout à l'heure suite à ma question. Je vais donc préciser les points sur lesquels j'aimerais avoir votre intervention et un positionnement vraiment clair. Je le rappelle, c'est sur un article que vous avez retweeté et qui est donc validé ou légitimé par ce retweet. Dans l'article qui a été publié dans *Les Échos*, celui qui fait votre portrait, il est clairement indiqué que la faculté permanente doit être contournée pour éviter les oppositions à votre politique. Quel est votre positionnement par rapport à cela ? Il y a des attaques directes qui ont été portées, notamment sur le CERI et la qualité de sa recherche. Vous nous disiez lors de la séance précédente du CI que votre rôle était de défendre les institutions de Sciences Po, et c'est ce que vous avez fait la dernière fois pour le Cevipof. Est-ce qu'on a ici deux poids, deux mesures ? Est-ce que vous comptez réagir et redonner sa légitimité au CERI ?

Par rapport à la politique de communication, tu nous disais, Xavier, que tu ne voyais pas très bien comment on pouvait faire. Peut-être qu'une des premières stratégies serait de refuser les articles qui portent sur un portrait. Ensuite, est-ce qu'on ne pourrait pas imaginer aussi justement une communication beaucoup plus positive sur notre site ou dans vos interventions ? Je pense qu'il est absolument nécessaire de réaffirmer la manière dont fonctionne une université. Je pense qu'il y a peut-être une différence de conception entre nous sur ce que doit être une université et sur comment maintenir son excellence.

Il me semble que réaffirmer la nécessité d'une démocratie interne, d'institutions collégiales d'examen et de décision est absolument nécessaire. Je pense ici au rôle du CI et du CS qui n'apparaissent pas, mais dont le rôle doit être réaffirmé. Il y a aussi la nécessité de réaffirmer que l'excellence du recrutement dans une institution comme Sciences Po, comme dans n'importe quelle université, est aussi liée au fait qu'elle est faite par des pairs. Donc ma question est : comptez-vous rectifier cette impression qui a été véhiculée dans cette presse et la contrebalancer par une politique de communication beaucoup plus positive dans les jours qui viennent ? Merci.

### **Luis VASSY**

Je dois reconnaître que je n'avais pas compris à quel passage vous faisiez référence. Vous reconnaissez que ce ne sont pas des passages entre guillemets mais mis dans ma bouche. Cela me donne l'occasion de revenir sur un passage qui est bien mis entre guillemets dans ma bouche, celui sur le fait de fumer ou pas dans le jardin avec les étudiants. Je ne pense pas, contrairement à ce que disait Diana MARINETTI, qu'il faille y voir du mépris pour les étudiants. Je pense que mon rôle c'est de faire grandir cette institution, de manière à augmenter au maximum leurs opportunités et de parler à leur intelligence, ce que j'essaie de faire en permanence, et ce que je reprendrai d'ailleurs dès demain dans le cours que je donne avec beaucoup de bonheur à l'EAP, et a priori et sans contrainte, à la satisfaction des intéressés, en tout cas l'an dernier. En revanche, c'est vrai, vous commencez à me connaître, je ne suis pas particulièrement un démagogue et j'essaie donc d'avoir une relation productive, intellectuelle et positive avec les étudiants pour qui j'ai beaucoup d'admiration.

Les points que vous citez sont en effet bien des points mis sous la plume de l'autrice et pas les miens. Chacun est libre d'en faire l'interprétation. Entre nous, je pense qu'elle a dû parler à pas mal de gens et qu'elle a pu tirer des dialogues qu'elle a eus en *off* avec certains membres de la faculté permanente l'idée qu'il y avait une opposition, un problème et une tentative de création d'antagonismes, ce que je ne peux que regretter. Je ne suis pas sûr que ce soient mes citations, pour être tout à fait honnête, ou le dialogue que j'ai eu avec elle, qui aient pu alimenter cette vision. Elle a manifestement parlé à beaucoup de monde, y compris en *off*, comme elle le dit d'ailleurs explicitement dans le papier. Et je ne suis pas certain qu'il soit juste d'imaginer que les phrases que cette journaliste écrit, sous sa responsabilité propre, soient liées au dialogue qu'elle a eu avec moi. Elle a parlé manifestement à beaucoup de gens, y compris des personnes qui ont pu dire du mal, etc. Cela a pu laisser l'impression qu'il y avait des difficultés.

Je ne ressens pas particulièrement ces difficultés. J'ai beaucoup d'estime pour le travail du CERI. Je vois en ce moment, puisqu'on est en pleine crise iranienne, tout le travail de Nicole GRAJEWSKI, que nous venons de recruter, partout dans les médias et je trouve d'ailleurs que c'est franchement un très beau recrutement, fait à l'initiative du CERI. Les choses me semblent se passer très bien. Et comme je l'ai déjà dit, je le redis, s'il y a besoin, pour répondre plus directement à votre question. Il ne s'agit absolument pas de contourner. D'ailleurs, ce n'est pas possible, nous avons des règles de gouvernance interne qui impliquent le Conseil scientifique, le Conseil de l'Institut. Et je peux vous dire qu'elles seront scrupuleusement respectées. On va d'ailleurs essayer avec Paul-André ROSENTAL de les clarifier un peu parce que c'est vrai qu'il y a de règles, il y a des usages qui se sont mis en place. Chaque discipline a développé aussi ses propres usages. Nous allons donc essayer de clarifier notre « loi commune », qui respecte évidemment les textes légaux et réglementaires qui président à l'organisation de la liberté académique au sein de notre institution. Mais il n'y a pas du tout de volonté de contourner.

D'ailleurs sur les RI, l'idée est d'avoir deux discussions en Conseil scientifique avant même de commencer à réfléchir à des options. Il y a déjà eu une discussion en COMAC, je crois. Enfin bon, franchement, il y a vraiment l'idée de jouer le jeu de la concertation interne sur le sujet particulier des RI.

Je rappelle à cette occasion que nous allons également avoir un groupe de travail sur l'Europe. Je crois que j'ai déjà eu l'occasion de le dire. Peut-être que je peux conclure sur la bonne nouvelle des deux personnes qui vont le coprésider, toujours dans le même esprit de respect de ce que nous faisons en interne et d'ouverture vers l'extérieur. J'ai donc demandé à Marc LAZAR et à Laurence BOONE, qui ont accepté, de présider le groupe de travail sur l'Europe, qui commencera ses travaux fin février.

### **Sandrine PERROT**

Monsieur le Directeur, vous ne répondez pas à ma question. Allez-vous rectifier la communication dans les colonnes, sur le site web, ou dans des interventions de presse, pour redire par exemple ce que vous venez de dire de manière publique ?

### **Luis VASSY**

Je pense qu'il y a un malentendu. D'abord, vous me connaissez un petit peu, je réponds rarement aux injonctions, donc je vais continuer à dire ce que j'ai toujours dit, à savoir que je suis le garant des libertés académiques en interne. En revanche, ce que je ne ferai pas, c'est vous laisser l'impression que je vais répondre à vos pressions, imprécations, voire agressions, dont vous êtes d'ailleurs coutumière puisque,

dans une séance précédente, vous m'aviez accusé d'avoir fait fuiter les chiffres des admissions, alors que les fuites étaient liées à vos voisins de gauche...

**Inès FONTENELLE**

On refuse de fausses accusations. Merci.

**Luis VASSY**

Je vais continuer à dire ce que je dis toujours : j'agis en plein respect de notre gouvernance interne, je vais continuer à le faire. Je trouverai le moment pour le réaffirmer en public, mais certainement pas sous votre pression.

**Sandrine PERROT**

Si une question est une « pression », c'est un problème...

**Luis VASSY**

Vous revenez quatre fois sur le sujet, vous me demandez de me justifier. J'explique donc que je vais continuer à faire ce que j'ai toujours fait : respecter les libertés académiques en interne. Vous n'êtes d'ailleurs pas en mesure de donner un cas où cela n'aurait pas été le cas. C'est un peu le fond du problème : vous procédez en permanence par procès d'intention, et c'est donc très difficile d'y répondre. Donc nous allons répondre. Enfin je vais continuer à dire que nous respectons pleinement notre gouvernance interne, y compris celle du CS, je l'ai dit en interne. Et ce sera d'ailleurs porté au compte rendu : faites circuler le compte rendu, il est public. Tous nos débats internes sont publics. En fait, ces éléments sont déjà publics. Je l'ai dit, je vais le redire, je vais continuer à le dire.

**Sandrine PERROT**

Je pense juste que vous ne vous rendez en fait pas compte de l'impact que cela peut avoir sur la faculté permanente, et simplement...

**Luis VASSY**

Nous aurons cette discussion tout à l'heure en CS, et je m'en réjouis.

**Sandrine PERROT**

J'ai bien hâte d'en entendre les conclusions. Simplement il me semble que vous aviez très hâte de réagir sur d'autres centres, et, là, il n'y en a pas. C'est cette incompréhension par rapport à la politique de communication que vous avez qui met mal à l'aise la faculté permanente.

**Luis VASSY**

Il n'y a pas de parallélisme entre les deux. À ma connaissance, il y a une chercheuse du Cevipof qui a été directement attaquée, et je l'ai défendue comme je défendrais tout chercheur qui est directement attaqué. Ici, il y a une phrase issue d'une discussion en *off* avec je ne sais qui, mise sous le compte de la journaliste, ce n'est pas exactement pareil qu'une campagne publique d'agression contre quelqu'un. Je vous assure que si le CERI est publiquement attaqué, collectivement ou au travers d'un de ses chercheurs, je serais absolument son protecteur si, franchement, mon rôle est positif. Il n'y a vraiment aucun doute là-dessus. Mais la comparaison entre les deux événements me semble un petit peu *far-fetched*, comme on dit.

**Sandrine PERROT**

C'est le cas...

**Xavier RAGOT**

Sandrine, je suis désolé, je suis obligé de couper. Peut-être qu'une façon de s'en sortir, c'est l'exemple du débat qu'on a eu avec Jeremy : on peut inviter la directrice de la communication et voir les difficultés de communication de Sciences Po, comment les différentes communautés se perçoivent dans la communication, pour avoir une vision plus globale de l'insertion et des difficultés de communication de

Sciences Po. Une dernière intervention, avec Garance, que je ne voudrais surtout pas empêcher de s'exprimer. Et après, il faudra s'arrêter, sachant que le débat va continuer dans d'autres instances.

### **Garance BENOÎT**

Nous avons eu un certain nombre de remontées du côté des chargés d'enseignement en début de semestre, des cas d'annulations de cours à une semaine du début des enseignements. C'est prévu par le contrat, s'il n'y a pas le nombre d'étudiants suffisants inscrits, mais il semble notamment dans le département de langues, mais pas uniquement, que cela se serait un peu généralisé, multiplié. Déjà, est-ce un effet d'optique, parce qu'ils en parlent plus, ou est-ce que c'est vrai ? Et sinon, est-ce qu'il y aurait une manière de mieux calibrer au départ l'offre par rapport aux besoins effectifs ? C'est vrai que, dans les messages que les professeurs nous envoient, on sent, c'est assez patent, qu'il y a un problème de reconnaissance qui se joue, quand l'un d'entre nous se voit congédié parfois après sept dans d'enseignement par un mail un peu formel. Or, le formalisme de la langue se confond un peu avec une forme de sécheresse. Est-ce qu'il y aurait quelque chose qui pourrait être ajusté sur cette question ?

### **Anne-Solenne de ROUX**

Je réponds très brièvement, avec un petit point sur la procédure à chaque fois que les inscriptions pédagogiques sont terminées : on fait un relevé du nombre d'inscrits au sein de chaque cours et on vérifie que les cours sont suffisamment remplis, étant précisé que chaque secteur pédagogique a la responsabilité de sa maquette. Autrement dit, chaque secteur pédagogique ouvre le nombre de cours qui correspond à son projet pédagogique et au nombre d'étudiants accueillis au sein de chacun de ses programmes. Normalement au semestre de printemps, puisque les effectifs sont connus et stables, cette programmation est un peu plus simple qu'au semestre d'automne. Néanmoins, chaque semestre, nous sommes obligés de fermer un petit nombre de cours quand ils sont insuffisamment remplis. Ces fermetures répondent à une obligation de bonne gestion de notre offre d'enseignement. Ce semestre, je reconnais qu'il y a effectivement un sujet sur les langues avec une trentaine de cours qui ont dû être fermés. C'est le fruit d'une mauvaise programmation qu'il faut comprendre pour éviter que ce ne se répète. Je suis donc en train de regarder les raisons pour lesquelles autant de cours de langues ont été ouverts à Paris ce semestre.

### **Xavier RAGOT**

Merci, je vous souhaite une très bonne matinée et une très bonne journée.

*Xavier Ragot lève la séance à 11 h 21.*