

**RAPPORT DU GROUPE
DE TRAVAIL SUR LA
DÉONTOLOGIE
PRÉSIDÉ PAR MME
CATHERINE DE SALINS**

**« POUR UNE EXIGENCE
DÉONTOLOGIQUE
RENOUVELÉE ET PARTAGÉE »**

SOMMAIRE

Synthèse.....	6
Liste des Recommandations	11
Introduction.....	15
Chapitre 1 – Panorama des risques déontologiques et bonnes pratiques identifiées à Sciences Po ..	19
1. LES RISQUES RELATIFS AUX RELATIONS INTERPERSONNELLES	20
1.1 <i>Les relations interpersonnelles entre étudiants et équipes pédagogiques ou administratives</i>	20
1.2 <i>Le suivi doctoral</i>	21
1.3 <i>Les risques d'exposition des étudiants à l'extérieur de l'établissement</i>	23
1.3.1 A l'occasion des stages et apprentissages	23
1.3.2 Sur les réseaux sociaux	25
2. LES RISQUES DE CONFLITS D'INTERET ET DE CUMUL D'ACTIVITE	26
2.1 <i>La prévention des conflits d'intérêt : un enjeu d'illustration, d'incarnation et de culture à diffuser au sein de l'établissement</i>	27
2.1.1 Montrer que « l'exemple vient d'en haut »	28
2.1.2 Illustrer par des exemples et des mises en situation	29
2.2 <i>Cumul d'activités : la nécessité de clarifier les règles</i>	30
2.2.1 Le cadre juridique applicable	30
2.2.2 Quelle application à Sciences Po ?.....	31
a) Les cumuls de fonction en interne	31
b) Les cumuls d'activités à l'extérieur de Sciences Po	32
3. LES « RISQUES METIERS »	33
3.1 <i>Les risques RH relatifs au recrutement</i>	33
3.1.1 Les enseignants vacataires.....	35
a) La phase de recrutement	36
b) Le débriefing des évaluations	37
3.1.2 Les personnels des centres de recherche	38
3.2 <i>Les risques relatifs aux activités académiques</i>	39
3.2.1 Les risques d'atteinte à la liberté académique.....	39
3.2.2 Les risques impliquant un enjeu de protection fonctionnelle des chercheurs	40
3.3 <i>Les enjeux relatifs à l'« intégrité scientifique »</i>	41
3.4 <i>Les risques relatifs à la protection et à la gestion des données personnelles</i>	42
3.4.1 La conformité au RGPD	42
3.4.2 La problématique relative à la gestion des données de la recherche	43
3.5 <i>Les enjeux associés à la politique de partenariats Sciences Po</i>	44
Chapitre 2 - Quel référentiel déontologique pour Sciences Po ?	47
1. ETAT DES LIEUX DES REFERENTIELS A SCIENCES PO AUJOURD'HUI : UN FOISONNEMENT DE DOCUMENTS PAS VRAIMENT ARTICULES ENTRE EUX	48

1.1 Quelques documents phares	48
1.2 Des myriades de textes d'application plus limités	49
2. L'OPPORTUNITE DE FORMALISER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DEONTOLOGIQUES	49
3. UNE CHARTE OU DES CHARTES ?	52
3.1 Clarifier le périmètre des chartes	52
3.1.1 A quoi doivent ressembler les chartes ?	52
3.1.2 A qui s'adressent les chartes ?	53
3.2 Des pistes plus précises d'évolution de la charte commune	54
3.3 La nécessité d'adopter sans tarder la Charte de déontologie de la recherche	58
3.4 La Charte d'acceptation des financements publics et privés.....	59
Chapitre 3 - Comment développer les réflexes déontologiques en interne ?	61
1. RENFORCER L'INFORMATION, L'ACCESSIBILITE ET LA COMMUNICATION SUR LES DISPOSITIFS DEONTOLOGIQUES	62
1.1 Améliorer l'accès à l'information sur les dispositifs existants	62
1.2 Renforcer la communication active sur les outils déontologiques	62
2. PERSONNALISER L'ENGAGEMENT DEONTOLOGIQUE	63
2.1 Systématiser l'engagement des personnes entrant à Sciences Po	63
2.2 S'assurer que la déontologie touche tous ceux qui sont déjà dans l'établissement	65
3. UN ENJEU DE FORMATION	65
4. FAIRE DE LA DEONTOLOGIE UN ENJEU DE COHESION INTERNE	66
Chapitre 4 - Vers qui se tourner en cas de questions ou de difficultés de nature déontologique ?	67
1. LE CADRE JURIDIQUE APPLICABLE	67
2. ETAT DES LIEUX DES DISPOSITIFS D'ALERTE ET DE CONSEIL A SCIENCES PO	68
2.1 La commission de déontologie de Sciences Po : une activité très limitée	68
2.2 Des obligations non remplies	70
3. QUELLES PISTES POUR RENFORCER L'EFFICACITE ET LA CREDIBILITE DES DISPOSITIFS D'ALERTE ET DE CONSEIL A SCIENCES PO ?	70
3.1 Qu'est-on en droit d'attendre du dispositif d'alerte et de conseil ?	71
3.2 Faut-il privilégier un référent identifié ou conserver un fonctionnement collégial ?	72
3.3 Composition et qualités requises des membres de la commission de déontologie	73
3.4 A qui la commission doit-elle être rattachée ?	74
3.5 Modalité de saisine et de fonctionnement.....	75
3.5.1 Des modalités de saisine élargies	75
3.5.2 Adapter les modalités de traitement aux demandes.....	76
3.5.3 Le fonctionnement de la commission.....	78
3.6 La nécessité d'ajuster le cadre juridique actuel	78
4. FAUT-IL ELARGIR LE ROLE D'ACCOMPAGNEMENT DU COMITE DE DEONTOLOGIE DE LA RECHERCHE AUPRES DE LA COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE ?	80
Chapitre 5 - Quelles conséquences en cas de manquement aux règles déontologiques ?	83
1. UN CADRE DISCIPLINAIRE A CLARIFIER.....	83
1.1 Rappel des différents cadres juridiques applicables.....	83
1.1.1 Enseignants, chercheurs et post-doctorants : trois régimes applicables mais des éléments de convergence	84
1.1.2 Les autres salariés de la FNSP.....	87

1.1.3 Les usagers	88
1.2 <i>Un dispositif peu visible</i>	89
2. QUELLES MODALITES DE SANCTIONS DOIVENT S'APPLIQUER AU PLUS HAUT DE NIVEAU DE L'INSTITUTION ?	90
Conclusion - Gouvernance et déontologie	93
Annexes.....	95
Annexe 1 – Lettre de mission.....	97
Annexe 2 – Composition du groupe de travail	99
Annexe 3 - Liste des personnes auditionnées par le groupe de travail sur la déontologie	101
1. AUDITIONS INTERNES A SCIENCES PO	101
2. AUDITIONS EXTERNES A SCIENCES PO	103
Annexe 4 – Tableau synthétique des recommandations	105
Annexe 5 – Cartographie des risques -Exemple de matrice des risques.....	115

SYNTHESE

« Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise. » (Jean Monnet)

LA MISE EN PLACE DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA DEONTOLOGIE A SCIENCES PO

Elle s'est inscrite dans le contexte très particulier de la crise provoquée en début d'année par « l'affaire Duhamel » qui a vu consécutivement le président du conseil d'administration de la FNSP et l'administrateur directeur de Sciences Po démissionner.

La lettre de mission du groupe exprime une volonté des instances provisoires de gouvernance de Sciences Po de faire de cette crise du début d'année une opportunité de changement en interrogeant l'institution sur ses responsabilités en termes de déontologie et une occasion collective de se réengager sur les dispositifs de régulation mis en place dans l'établissement.

Constitué d'un commun accord entre la direction de Sciences Po et sa présidente, le groupe de travail mis en place pour réfléchir au renforcement de la déontologie à Sciences Po a été composé de sorte à mêler des parties prenantes internes à l'établissement, soumises aux règles actuelles de déontologie, et des regards extérieurs (praticiens du droit et dirigeant d'entreprise rompu aux questions de gouvernance et de ressources humaines), et épaulé par la rapporteure du groupe.

Pour nourrir sa réflexion, le groupe de travail a procédé à plus de cinquante heures d'auditions (plus de 80 personnes auditionnées), associant toutes les composantes de Sciences Po à l'écoute desquelles il s'est mis mais également des personnalités extérieures, en France et à l'étranger (voir annexe 3). Au-delà de ces auditions, le groupe s'est réuni à dix reprises.

L'immense majorité des personnes sollicitées par le groupe de travail s'est prêtée de manière très constructive à l'exercice et a marqué son intérêt pour la démarche proposée par le groupe, consistant à s'interroger sur les risques auxquels elles ou ils s'estiment exposés, sur les dispositifs mis en œuvre pour y répondre, sur les éventuelles bonnes pratiques à partager avec le groupe de travail ainsi que les éventuels manques auxquels il conviendrait de remédier. Un nombre infime de personnes auditionnées a questionné la légitimité du groupe de travail et estimé qu'il détournait le sujet de la question principale posée par « l'affaire Duhamel », à savoir des enjeux de gouvernance. La prise de connaissance des textes et procès mis en place par Sciences Po en matière de déontologie dans un premier temps, puis les nombreuses autres auditions auxquelles le groupe a procédé et enfin la conviction forte du groupe du rôle essentiel de l'exigence déontologique en matière de gouvernance ont au contraire convaincu ses membres de la nécessité et de l'urgence de cette réflexion sur la déontologie.

LA DEONTOLOGIE : C'EST QUOI ?

Comme la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) l'indique, la déontologie recouvre l'ensemble des règles relatives à ce qu'il faut faire et ne pas faire, à ce qui nous oblige tous, en particulier dans le cadre de nos pratiques professionnelles.

La charte de déontologie commune de Sciences Po décline en se les appropriant les principes déontologiques que la loi (la loi du 11 juillet 1983 portant statut de la fonction publique pour les agents publics, le code de l'éducation et le code de la recherche pour ceux qui exercent des fonctions d'enseignement et de recherche) énonce à l'égard des différentes catégories de personnes qui y interviennent : dignité, impartialité, intégrité, probité, neutralité, laïcité, respect mutuel, discrétion professionnelle, bonne articulation de la pleine indépendance et de l'entière liberté d'expression dans l'exercice de leurs fonctions d'enseignement et leurs activités de recherche conférées aux enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs par la loi « *sous les réserves que leur imposent, conformément aux traditions universitaires et aux dispositions du présent code, les principes de tolérance et d'objectivité* » (article L. 952-2 du code de la recherche), enfin, les principes propres à la recherche et son intégrité scientifique.

Au-delà des principes ainsi énoncés, la déontologie, ce n'est pas un produit, ce n'est pas une mode, ce n'est pas juste un moment !

Ce sont quatre points cardinaux :

Un enjeu stratégique : l'exigence déontologique fait partie intégrante de la qualité de l'accomplissement des missions par toute institution et constitue la condition *sine qua non* de la confiance que lui accordent ses usagers, ceux qui y interviennent ainsi que ses partenaires. Certes, l'exigence déontologique ne fera pas tout mais sans elle, rien de solide ne se fera. Elle est à ce titre de nature à mettre de la cohérence dans la stratégie.

C'est la raison pour laquelle le groupe de travail préconise de faire de l'exigence déontologique un élément clé du recrutement de la personne qui assurera les fonctions d'administrateur-directeur (recommandation n° 30)

Une exigence à partager : l'exigence déontologique, ce n'est pas seulement l'affaire de la gouvernance, ce n'est pas non plus l'affaire des autres, mais c'est bien l'affaire de chacun et donc de tous. Elle constitue en conséquence un formidable moyen de renforcer la cohésion

Plusieurs recommandations traduisent cette exigence. Deux l'illustrent tout particulièrement :

L'une assez novatrice – elle comporte des précédents peu nombreux - consistant à inclure les étudiants dans le champ de la charte en tant qu'elle énonce des principes communs, en particulier le respect mutuel (recommandations n° 9 et 17). Cette recommandation répond au double objectif de renforcer la cohésion de la communauté Sciences Po et de compléter la formation des étudiants en les faisant entrer d'emblée dans une logique de déontologie professionnelle. Cette recommandation implique une plus grande association des étudiants à l'élaboration et la mise en œuvre de cette politique.

L'autre est celle de lancer un exercice de cartographie des risques, accompli dans un premier temps par chaque structure de Sciences Po puis donnant lieu à un exercice de mise en commun tant de l'analyse de ces risques que des réponses à y apporter sur le modèle préconisé par la HATVP (recommandation n°16).

Une dynamique : les attentes en matière de déontologie évoluent au fil du temps, les risques se déplacent et appelleront de nouveaux moyens pour y répondre. L'exercice doit donc être revisité régulièrement pour être adapté à son environnement.

Une conformité : toute structure doit donner à voir non seulement les principes qu'elle énonce mais aussi les moyens qu'elle se donne pour les respecter effectivement (voir sur ce point les recommandations sur la prévention des conflits d'intérêts).

LA DEONTOLOGIE, C'EST QUI ?

Pour son élaboration comme pour sa mise en œuvre, comme il vient d'être dit, c'est l'affaire de tous et au premier chef de ceux qui sont en charge de la gouvernance et qui doivent donc, à ce titre, donner l'exemple (voir recommandation n°5a).

Nul ne connaît mieux Sciences Po que ceux qui y interviennent, qui ont des parcours très divers et riches et qui sont donc particulièrement qualifiés pour identifier les risques et élaborer des réponses.

Mais Sciences Po, comme toute organisation humaine soumise à ces règles, ne peut travailler en vase clos sur ces questions ni s'en tenir à ce premier niveau, aussi riche soit-il. Les questions de déontologie sont des questions parfois complexes ou appellent des procès parfois mis en place et expérimentés par d'autres. Sciences Po ne doit dès lors pas hésiter à recourir davantage à des compétences extérieures que ce soit pour y puiser des idées, y trouver un accompagnement ou bénéficier d'une évaluation externe.

A ce titre, il lui appartient de faire appel, chaque fois que nécessaire, au concours de tous ceux qui travaillent sur l'exigence déontologique dans ses différents champs et qui ont pour mission de l'accompagner, comme toutes les autres structures publiques relevant de leur compétence en ce domaine : le collège de déontologie de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, la HATVP ou encore, s'agissant plus particulièrement de la déontologie de la recherche et des exigences d'intégrité scientifique, l'Office français de l'intégrité scientifique (OFIS).

De plus, des exercices tels que la cartographie des risques méritent d'être soumis à une évaluation extérieure qui pourrait être assurée, selon la nature des risques, par la HATVP et l'OFIS dans leur champ respectif de compétence (recommandation n° 16).

Le groupe de travail préconise également que les décrets portant statut de la Fondation nationale des Sciences Politiques (FNSP) et de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) soient modifiés pour permettre de puiser davantage hors de l'institution le choix des membres de la commission de déontologie commune (recommandation n° 25).

L'EXIGENCE DEONTOLOGIQUE, C'EST COMMENT ?

Les auditions menées et réflexions partagées par le groupe de travail ont permis de dégager plusieurs lignes de force :

- Sciences Po ne part pas de nulle part en matière de déontologie, loin de là.
- L'institution peut s'appuyer sur une communauté sensible aux considérations déontologiques et des personnes guidées par de solides considérations éthiques.

Les améliorations à apporter portent sur plusieurs points :

1. Faire connaître :

Rendre plus visible et accessible le référentiel et regrouper sur une même page dédiée du site tous les documents relatifs à la déontologie, en articulant bien les différents documents énonçant des principes déontologiques (recommandations n° 15 et 21) ;

Expliciter : au travers de fiches didactiques claires expliquer par des exemples concrets les situations que recouvrent ces principes ; établir autant de fiches que de catégories d'intervenants (recommandation n° 17) ;

Communiquer sur ce référentiel pour le faire connaître et le présenter comme une des lignes de force de la stratégie de Sciences po (recommandation n°21) ;

Introduire l'exigence déontologique dans les critères de recrutement et d'évaluation (recommandations n° 7 et 22). ;

En résumé, tout membre de la communauté Sciences Po doit connaître les principes qui s'appliquent à elle ou lui, comprendre le comportement qui est attendu d'elle ou de lui et savoir qu'elle ou il sera évalué en fonction de leur respect.

2. Faire s'engager en toute connaissance ceux qui interviennent à Sciences Po à respecter ces principes

Le groupe de travail formule ainsi des recommandations concernant les contrats de recrutement et lettres d'engagement.

3. Proposer des formations (recommandations n° 1 et 23)

4. Permettre de prendre conseil auprès de référents, personnes physiques connues, identifiées et accessibles, qui s'appuieront sur la collégialité d'une commission de déontologie commune dont ces référents seront membres (recommandation n° 25) ;

5. Mettre en place un dispositif d'alerte et signalement, distinct de celui déjà mis en place pour les violences sexuelles et sexistes, le rendre visible et bien expliciter son rôle et les conditions de sa saisine et les modalités de traitement de celle-ci dans les fiches qui figureront sur la page dédiée du site. (recommandation n° 25)

6. Sanctionner les manquements

Les procédures et les échelles de sanctions existent. Elles doivent être connues ; efficaces, ce qui peut nécessiter de procéder à une enquête préalable avant de saisir l'instance disciplinaire compétente (recommandation n° 28) ; et bien sûr appliquées.

Au final, le groupe de travail s'est efforcé de recommander des mesures aussi concrètes, pragmatiques et adaptées à Sciences Po que possible.

Certaines nécessiteront la modification de textes, en particulier des décrets portant statut de la FNSP et de l'IEP, mais un grand nombre de mesures peuvent être mises en œuvre très vite.

Il est conscient que plusieurs de ces préconisations appellent une mobilisation de moyens en personnel et ont un coût.

Il est confiant que, si les autorités prochainement élues et désignées pour diriger Sciences Po s'emparent durablement de ce sujet dans le sens où le groupe de travail le lui propose, Sciences Po peut devenir pilote en ce domaine.

REMERCIEMENTS

En qualité de présidente et animatrice de ce groupe, je salue l'implication très forte de chacun des membres du groupe, qu'ils appartiennent ou non à la communauté Sciences Po, en particulier pour leur participation active, leur sens de l'écoute et de la collégialité. Rien n'aurait pu être fait dans les temps sans les qualités innombrables et la disponibilité de notre rapporteure, Mélanie Villiers.

Mes remerciements vont aussi à tous ceux que nous avons sollicités et auditionnés : membres de la communauté Sciences Po et personnalités extérieures pour le temps qu'ils nous ont consacré et pour avoir partagé avec nous et en toute franchise, leur analyse et leur expérience, contributions écrites à l'appui dans plusieurs cas.

Catherine de Salins, 3 mai 2021

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation n°1 : Mettre en place des formations sous forme de mises en situation à l'attention des personnels pédagogiques et administratifs au contact des étudiants sur la façon de gérer les relations interpersonnelles avec ces derniers. 21
- Recommandation n°2: Dresser un état des lieux précis et rigoureux du respect effectif des dispositions du code de la recherche sur les pratiques doctorales par chaque structure de Sciences Po concernée et mettre en place une politique commune du suivi doctoral au sein de Sciences Po, sous la coordination de l'Ecole de la recherche en veillant à bien asseoir son rôle d'école doctorale conformément aux dispositions de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat, dans un souci de mise en conformité et d'harmonisation des pratiques doctorales (droits et devoirs des doctorants et directeurs de thèse, comité de suivi, outils de médiation et de résolution des conflits, formations, respect des règles en matière de RGPD, etc.) 23
- Recommandation n°3 : Expliciter davantage auprès des employeurs et maîtres de stage des étudiants et doctorants les attentes de l'établissement à leur égard (au moment du dépôt des offres, et dans les conventions de partenariat et de stage) et développer les canaux de remontées d'information et de veille sur ce qui se passe à l'extérieur..... 25
- Recommandation n°4 : Rappeler les « règles du jeu » relatives au respect dû à chacun dans les différents espaces d'échanges internes à l'établissement (cours, instances décisionnelles, groupes de promotion, etc.)..... 26
- Recommandation n°5 : Prévenir les risques de conflits d'intérêt : 30
- en « montrant que l'exemple vient d'en haut » (introduire un dispositif de « déclaration d'honneur » pour les membres des conseils, du COMEX et les personnes désignées par le directeur de l'IEP en vertu de l'article 38 du règlement intérieur de l'IEP et assortir les convocations aux conseils et autres instances délibératives d'un document invitant chacun à vérifier si elle n'est pas en position de conflit d'intérêts, privés ou publics, pour l'un des points à l'ODJ de l'instance et, en cas de réponse positive, à le signaler en début de réunion et à sortir de la salle de réunion le temps de l'examen de ce point);
 - en mettant en ligne sur l'Intranet une série d'exemples et de mises en situation de nature à illustrer concrètement des situations de conflits d'intérêt qui doivent entraîner des déports, pour chaque catégorie d'intervenants à Sciences Po et inviter le lecteur à contacter la commission de déontologie en cas de doute.
- Recommandation n°6 : Engager un travail de réflexion sur la politique de cumul de fonctions applicable au sein de l'établissement au regard des risques de conflits d'intérêt susceptibles de se poser et sur les règles en matière de cumul d'activités extérieures à Sciences Po lorsque cette question n'est pas tranchée par la loi. Le premier chantier devra précéder le second en termes de calendrier. 33

Recommandation n°7 : Formaliser au moment du recrutement des vacataires leur engagement à respecter les principes déontologiques et s'assurer de son respect lors de leur évaluation.....	38
Recommandation n°8: Engager à l'échelle de la direction scientifique des échanges de bonnes pratiques entre centres de recherche et laboratoires sur les conditions de recrutements et les droits et obligations des chercheurs ne relevant pas de la faculté permanente.....	39
Recommandation n°9 : Affirmer l'attachement de Sciences Po à la liberté académique et au respect mutuel dans la charte de déontologie.	40
Recommandation n°10 : Clarifier et faire connaître la doctrine relative à la protection fonctionnelle ouverte aux titulaires de fonction / membres de la communauté Sciences Po.	41
Recommandation n°11 : Désigner sans tarder un référent intégrité scientifique auprès de la direction scientifique.....	42
Recommandation n°12 : Désigner des référents de proximité « protection des données » dans les écoles, centres de recherche et services en capacité d'apporter un éclairage de premier niveau à leurs interlocuteurs et formaliser des espaces d'échanges entre la DPO et les acteurs en charge de la protection des personnes.	43
Recommandation n°13 : Ne pas réduire la problématique de la gestion des données de la recherche à des enjeux de conformité mais engager une réflexion collective sur les standards à mettre en œuvre en matière de consentement et de publication de données et développer les modules de sensibilisation à ces enjeux auprès des membres de la communauté scientifique, avec une attention pour les doctorants.	44
Recommandation n°14 : Associer dans toute la mesure du possible la DAJAM et la DSD à l'élaboration des conventions de partenariats » afin d'en mesurer précisément les contreparties éventuelles et partager les bonnes pratiques à l'œuvre au sein de l'établissement en matière de financement de la recherche et des programmes pédagogiques.	46
Recommandation n° 15 - Recenser l'ensemble des documents susceptibles d'avoir un contenu déontologiques existant dans l'établissement afin de les réunir dans un corpus commun (page unique accessible sur le site Internet et sur l'Intranet de Sciences Po) et d'envisager, dans un second temps, leur présentation par catégorie de personnels (enseignants-chercheurs, vacataires, doctorants, salariés) ou d'utilisateurs (étudiants, associations).	49
Recommandation n° 16 - Mettre en place une cartographie des risques déontologiques en trois temps :	51
- Formaliser d'ici le mois de décembre 2021 un premier jet de cartographie des risques déontologiques identifiés pour chaque structure et instance de Sciences Po puis mise en commun de ce travail à l'échelle de l'établissement afin d'en faire un outil de son pilotage;	
- Envisager une mise à jour du document en 2023, toujours dans une approche « <i>bottom-up</i> », afin de consolider le document, et prévoir ensuite un renouvellement annuel de l'exercice afin d'actualiser la perception des risques au sein de l'Institution et inscrire le point à l'ordre du jour des instances ;	
- Soumettre la démarche à une évaluation externe.	
Recommandation n°17 : Mieux articuler les dispositifs de déontologie entre eux, en faisant de la charte de déontologie commune un dispositif chapeau énonçant des principes applicables à un grand nombre de membres de la communauté Sciences Po (y compris les étudiants), en renvoyant vers documents	

plus ciblés (charte de déontologie de la recherche, charte des financements, autres chartes, règlement de la vie étudiante, etc.) et vers des fiches et exemples concrets.....	54
Recommandation n°18 : Lancer sans tarder le processus de révision de la charte de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP afin d'envisager son adoption à la fin du 1 ^{er} semestre 2022 et inviter les instances décisionnelles à se prononcer tous les ans, à l'occasion de l'examen du rapport d'activité annuel de la commission de déontologie, sur d'éventuelles modifications du texte suggérées par la direction de Sciences Po ou la commission de déontologie elle-même.....	58
Recommandation n°19 : Adopter la charte de déontologie de la recherche dès que possible et idéalement avant la fin du 1 ^{er} semestre 2021.	59
Recommandation n°20 : Prévoir un réexamen régulier de la charte d'acceptation des financements publics et privés.....	59
Recommandation n°21 : Améliorer la visibilité des dispositifs de déontologie en rassemblant les informations disponibles sur une page dédiée du site Internet et du site l'intranet, en les traduisant en anglais et en organisant des actions de communication et de sensibilisation régulières et ciblées selon les publics.....	63
Recommandation n°22 : Personnaliser l'engagement déontologique :.....	65
- en invitant tout nouvel entrant à Sciences Po (salarié / fonctionnaire ; étudiants ; partenaires) à s'engager à respecter les principes déontologiques édictés par la charte de déontologie de Sciences Po ;	
- en complétant les règlements intérieurs de l'IEP et de la FNSP de sorte à rendre la charte de déontologie applicable à tous et la grille de l'entretien professionnel annuel d'une question relative à la prise en considération des enjeux déontologiques.	
Recommandation n°23 : Développer les formations en matière de déontologie auprès de toutes les composantes de la communauté de Sciences Po, en veillant à ce que ces formations soient les plus pratiques et didactiques possibles et les plus adaptées au public visé.....	66
Recommandation n°24 : Développer le partage de bonnes pratiques entre écoles, centres de recherche, départements, laboratoires et directions pour en faire un outil de cohérence et cohésion de l'institution et de sa communauté.....	66
Recommandation n°25 : Revoir la composition et le fonctionnement de la commission de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP afin qu'elle assume les fonctions de « référent déontologue », de « référent lanceur d'alerte », de « référent laïcité » et de manière générale de signalement des difficultés qui se posent en termes de déontologie au sein de Sciences Po, hors VSS, discrimination et harcèlement :.....	79
- en élargissant de trois à un nombre compris entre cinq et neuf personnes le nombre de ses membres, en veillant à ce qu'ils soient désignés non seulement pour leurs compétences en matière de déontologie mais aussi pour leur qualités d'écoute, d'éthique personnelle et d'indépendance au regard des enjeux de pouvoir et en veillant à ce qu'une majorité d'entre eux soient des personnalités extérieures à Sciences Po ou ayant eu des expériences à l'extérieur de Sciences Po;	
- en désignant des correspondants « déontologie » dans chaque structure ;	
- en ouvrant la saisine de la commission aux étudiants et aux personnes titulaires de fonction n'étant pas personnellement concernées par les difficultés en question ;	

- en professionnalisant le suivi et le traitement des demandes de conseil et d'avis et des alertes et signalements (adoption d'un règlement intérieur, mise en place d'un registre des alertes au sens de la loi Sapin 2, garantie de l'anonymat et de la protection des lanceurs d'alerte, nomination d'un chargé de mission auprès de la commission).

Recommandation n°26 : Mieux faire connaître la doctrine du comité de la déontologie de recherche afin de favoriser l'appropriation des enjeux de déontologie de la recherche auprès des chercheurs 81

Recommandation n° 27 - Professionnaliser la phase d'enquête préalable à l'engagement de la procédure disciplinaire. 87

Recommandation n°28 – Renforcer la lisibilité du dispositif disciplinaire : 90

- en soumettant tous les ans aux instances décisionnelles de Sciences Po un bilan de l'activité disciplinaire, à l'occasion de la présentation du rapport d'activité de la commission de déontologie ;

- en publiant sur l'Intranet une présentation détaillée des procédures disciplinaires et des sanctions applicables à chaque catégorie de personnel.

Recommandation 29: Adapter les décrets portant statuts de la FNSP et de l'IEP pour introduire un dispositif de suspension provisoire, voire de démission d'office, d'un membre des instances décisionnelles et de la commission de déontologie ayant manqué à ses obligations déontologiques. 92

Recommandation n°30: Faire de l'exigence déontologique un élément du recrutement de la personne qui assurera les fonctions de directeur- administrateur de Sciences Po..... 93

INTRODUCTION

LE CONTEXTE A L'ORIGINE DE CE GROUPE DE TRAVAIL

Ainsi que le souligne sa lettre de mission, le groupe de travail sur la déontologie a été mis en place dans le contexte très particulier de la crise provoquée en début d'année par « l'affaire Duhamel », i.e. les accusations portées publiquement contre le président de la FNSP de s'être rendu coupable il y a plus de vingt ans de faits criminels sur un mineur, et les déclarations contradictoires du directeur-administrateur qui ont accompagné ces accusations.

Or, disons-le tout net, même l'arsenal déontologique le plus complet peinerait à empêcher un tel événement de se produire et le groupe a d'emblée estimé que son rôle ne consistait pas à se demander comment éviter qu'un événement de ce type ne se reproduise. De même, le groupe de travail est parfaitement conscient que le risque zéro n'existe pour aucune organisation et qu'un dispositif déontologique aussi élaboré soit-il n'empêchera pas la survenue d'une autre crise, surtout pour un établissement aussi exposé médiatiquement que Sciences Po.

Pour autant, il s'agit pour toute l'organisation de Sciences Po de faire de la crise du début d'année une opportunité de changement. Ce n'est pas une priorité parmi d'autres mais bien un des enjeux stratégiques majeurs de Sciences Po.

C'est d'ailleurs ainsi que les membres du groupe de travail ont compris la lettre de mission telle que l'administratrice provisoire, Mme Bénédicte Durand, l'a présentée. Elle traduit un questionnement de l'institution sur ses responsabilités en termes de déontologie et la prise de conscience du fait que cette crise crée une occasion collective de se réengager et de s'interroger sur les dispositifs de régulation mis en place dans l'établissement.

TRAVAILLER SUR LA DEONTOLOGIE : UNE LIGNE DE CONDUITE POUR CONFORTER LA GOUVERNANCE DE DEMAIN ET RENFORCER L'INSTITUTION

La déontologie a pour objectif de répondre à l'exigence renforcée de nos concitoyens que les institutions et organismes publics accomplissent leurs missions avec dignité, intégrité et probité, en toute neutralité et impartialité, qui sont des exigences au service de la légalité. Comme le montre les références faites à la déontologie dans les décrets portant statuts de la FNSP et de l'IEP, elle est aussi un moyen de répondre aux attentes des usagers et de ceux qui y travaillent en matière de qualité des relations humaines au sein de celle-ci en préconisant des comportements qui permettent d'incarner les valeurs de l'institution. Conçue comme un ensemble de règles et de devoirs ou de recommandation de bonnes pratiques qui d'adressent aux comportements individuels ou collectifs dans l'exercice des fonctions, elle constitue un outil essentiel de promotion et de protection de ces exigences légitimes. Elle implique ensuite de mettre en place des dispositifs et procès pour la faire connaître, l'explicitier, s'assurer de sa bonne mise en œuvre et sanctionner son non-respect. La déontologie ne peut plus aujourd'hui s'en tenir à poser des principes et s'en remettre à chacun pour

les respecter : elle doit être portée par l'institution pour éclairer et favoriser ces comportements, à défaut punir. Il ne suffit plus d'avoir sa conscience pour soi. En témoigne par exemple la jurisprudence relative à l'impartialité d'un membre d'une instance collégiale : il ne suffit pas que cette personne ait la conviction d'avoir statué en toute impartialité, encore faut-il que les apparences ne conduisent pas à en douter.

Lorsqu'elles sont pleinement mises en œuvre, les règles déontologiques ont une quadruple vertu. Elles protègent les usagers de la structure, pour Sciences Po les étudiants ; elles protègent aussi ceux qui y travaillent, quel que soit leur statut, et sont habituellement ceux à qui ces règles s'appliquent; elles protègent l'Institution elle-même, asseyant pleinement la confiance en celle-ci et en la qualité des travaux qui y sont menés. En définitive, elles participent de la qualité de l'accomplissement des missions ainsi que de la cohérence globale de l'institution et de sa cohésion.

Il s'agit d'éléments tangibles et concrets, qui doivent permettre à chacun de mesurer que la déontologie n'est pas l'affaire des autres, mais bien de chacun. La déontologie n'est pas l'affaire d'un jour. C'est l'affaire d'une culture d'établissement à acquérir et à renouveler en permanence. L'exigence déontologique, c'est l'exigence de tous et en tout temps, le fil directeur d'une bonne gouvernance.

C'est dans cette perspective que le groupe de travail s'est autorisé à travailler sur un champ très large de pratiques professionnelles.

L'APPROCHE RETENUE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

Constitué d'un commun accord entre la direction de Sciences Po et sa présidente, le groupe de travail mis en place pour réfléchir au renforcement de la déontologie à Sciences Po a été composé de sorte à mêler des parties prenantes internes à l'établissement et soumises aux règles actuelles de déontologie - les étudiants n'y étant pas soumis, ils n'y ont pas été intégrés mais le groupe les a bien évidemment auditionnés, et des regards extérieurs (praticiens du droit et des questions de ressources humaines).

Pour nourrir sa réflexion, le groupe de travail s'est réuni à dix reprises et a procédé à plus de cinquante heures d'auditions (plus de 80 personnes auditionnées), associant toutes les composantes de Sciences Po mais également des personnalités extérieures en France et à l'étranger (voir annexe 3). Lorsque des auditions collégiales n'ont pas été possibles, elles ont été remplacées par une audition menée par la seule présidente ou par des échanges électroniques.

L'immense majorité des personnes sollicitées par le groupe de travail s'est prêtée de manière très constructive à l'exercice et a marqué son intérêt pour la démarche proposée aux composantes de Sciences Po à laquelle le groupe les a invitées consistant à s'interroger sur les risques auxquels ils ou elles s'estiment exposés, sur les dispositifs mis en œuvre pour y répondre, sur les éventuelles bonnes pratiques à partager avec le groupe de travail et les éventuels manques. Un nombre infime de personnes auditionnées a questionné la légitimité du groupe de travail et estimé qu'il détournait le sujet de la question principale posée par « l'affaire Duhamel », à savoir des enjeux de gouvernance. La prise de connaissance des textes et procès mis en place par Sciences Po en matière de déontologie dans un premier temps puis les nombreuses autres auditions auxquelles le groupe a procédé ont au contraire convaincu ses membres que l'institution avait une bonne marge de progression en la matière.

Les auditions et réflexions partagées ont permis de dégager plusieurs lignes de force :

- Sciences Po ne part pas de nulle part en matière de déontologie, loin s'en faut.
- L'institution peut s'appuyer sur une communauté sensible aux considérations déontologiques, ce qui ne l'a certainement pas incitée à se doter plus tôt d'outils d'application générale énonçant des principes, ni de procès pour veiller à leur respect. Les personnes auditionnées font état de valeurs et de pratiques professionnelles souvent très structurées, guidées par de solides considérations éthiques, mais dont plusieurs restent informelles.
- Le travail de réflexion et d'appropriation collective de ces enjeux a commencé il y a une dizaine d'années, d'abord autour des enjeux de gestion de l'Institution (charte des partenariats ; contrôle interne limité à la sphère du secrétariat général ; réforme des admissions), puis des enjeux de la recherche (sous la pression des bailleurs de fonds européens et nationaux, et des revues), et plus récemment des enjeux de protection des données. Les enjeux de déontologie en matière d'enseignement sont peut-être ceux qui ont été le moins structurés à ce stade au sein de l'établissement (politique de recrutement, relations étudiants – professeurs ; relations étudiants – acteurs extérieurs).
- Cet exercice se caractérise toutefois par son relatif morcellement : chaque école, centre de recherche, direction a établi ses outils en fonction des besoins ou difficultés auxquels ils sont confrontés.
- La mise en cohérence d'ensemble a été tardive et n'a pas été immédiatement identifiée comme un élément stratégique au sein de Sciences Po. Si les procès sur des questions particulières sont en place et semblent connus des principaux intéressés, l'information, la sensibilisation voire la formation à la prise en charge de ces questions sont insuffisantes.
- Enfin, il y a un impensé dans cet ensemble autour des règles déontologiques applicables aux étudiants (sortis du champ d'application des règles déontologiques) alors même que les évolutions à l'œuvre (digitalisation des enseignements et de la vie au sein de l'Institution, amplifiée récemment par la covid ; attentes des étudiants vis-à-vis de l'Institution) nécessitent de les associer à la réflexion.

Enfin, présidente et rapporteure du groupe ont eu plusieurs temps d'échanges et de coordination avec Mmes Danièle Hervieu-Léger, présidente du groupe de travail sur les violences sexuelles et sexistes (VSS), et Amandine Buisson, rapporteure de ce groupe. Le travail mené en parallèle par cet autre groupe sur les VSS explique que ces questions ne soient pas traitées en tant que telles dans ce rapport.

LE CONTENU DU RAPPORT

Le présent rapport rend compte de la façon dont les différentes composantes de Sciences Po appréhendent les grandes familles de risques auxquelles elles estiment l'Institution exposée (chapitre 1^{er}) et passe en revue les dispositifs déontologiques mis en place par Sciences Po, autour de quatre questions : « *Quel référentiel déontologique pour Sciences Po ?* » (chapitre 2), « *Comment développer les réflexes déontologiques en interne ?* » (chapitre 3), « *Vers qui se tourner en cas de question ou de difficulté d'ordre déontologique ?* » (chapitre 4) et « *Quelles conséquences en cas de manquement aux règles déontologiques ?* » (chapitre 5).

Le groupe de travail en tire à chaque étape une série de recommandations qui permettront à la personne qui sera désignée prochainement administrateur de la FNSP et directeur de l'IEP de Paris de disposer des outils utiles au pilotage de Sciences Po, à l'instar de la check-list et du plan de vol dont se munissent les pilotes de ligne avant le décollage.

Le temps de mettre en place le groupe et d'organiser les auditions n'aura en réalité laissé que deux mois vraiment utiles pour procéder aux auditions, débattre en interne des conclusions et rédiger le rapport. Il se peut que la rédaction de ce dernier s'en ressente mais les conclusions du groupe ne s'en trouvent pas affectées. Elles expriment une conviction forte et consensuelle qui s'est forgée au fil des auditions et des échanges internes au groupe.

CHAPITRE 1 – PANORAMA DES RISQUES DEONTOLOGIQUES ET BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES A SCIENCES PO

Comme tout grand établissement, Sciences Po fonctionne sur deux principaux piliers :

- L'enseignement, ce qui induit une proximité à la jeunesse qu'il faut protéger et des relations enseignants-encadrants à bien préciser ;
- La recherche, ce qui induit des questions déontologiques propres à la production scientifique.

L'institution présente toutefois des particularités qui la font se démarquer d'une université classique:

- La très grande majorité des enseignants ne sont pas des enseignants internes à l'établissement (4 600 vacataires vs. 250 permanents) ;
- L'établissement consacre beaucoup de moyens aux fonctions de soutien (équipes responsables pédagogiques, conseillers carrière) et à la vie sur les campus ;
- L'Institution a mis en place un très grand nombre de partenariats (avec des universités à l'étranger, mais également dans le cadre de sa politique de mécénat).

Il en résulte une très grande diversité des acteurs et des risques déontologiques susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'établissement.

Si certains de ces risques sont spécifiques aux fonctions d'enseignement ou de recherche, l'immense majorité d'entre eux est en réalité transversale. L'enjeu de ce rapport étant de faire de la déontologie une ligne de conduite, le groupe de travail a donc pris le parti de présenter les risques identifiés par les personnes auditionnées de façon transversale, autour de **trois grandes familles de risques** :

- Les risques relatifs aux **relations interpersonnelles** ;
- les risques relatifs aux **conflits d'intérêts et cumuls d'activités** ;
- les « **risques métiers** » :
 - o Les risques RH autour de la question du recrutement
 - o Les risques propres aux activités académiques
 - o Les risques relatifs à l'intégrité scientifique
 - o Les risques relatifs à la gestion des données

- Les risques relatifs à la gestion des partenariats

Le groupe est toutefois conscient du fait que les risques identifiés dans ce chapitre ne couvrent pas tous les risques. Ils reflètent ce qui a été dit lors des auditions. Certains risques ont été mis en exergue, d'autres pas (ex : sujet du harcèlement dans les rapports hiérarchiques ; discriminations ; égalité femmes / hommes), ce qui ne veut pas dire que ces risques n'existent pas au sein de l'établissement, mais peut-être ont-ils préféré les évoquer auprès du groupe sur les VSS. Cela souligne, s'il en était besoin, l'opportunité de mettre en place une cartographie des risques (voir chapitre 2), qui permet, à partir des éléments identifiés « par la base » et partagés au sein de l'Institution, « d'ouvrir les yeux » de tous sur les questions qui se posent.

1. LES RISQUES RELATIFS AUX RELATIONS INTERPERSONNELLES

A Sciences Po comme dans tout établissement d'enseignement supérieur, l'enjeu de protection des usagers (les étudiants) est un enjeu central, d'autant plus que ceux-ci se trouvent dans une relation hiérarchique avec les enseignants. Les risques relatifs aux relations interpersonnelles revêtent dès lors une dimension prioritaire pour l'établissement.

Ces risques s'articulent s'agissant des étudiants autour de trois points de vulnérabilité, au-delà des VSS objet des travaux du groupe de travail piloté par Mme Danièle Hervieu-Léger :

- les relations interpersonnelles entre étudiants et équipes pédagogiques et administratives,
- le suivi doctoral,
- les risques auxquels sont exposés les étudiants à l'extérieur de l'établissement.

1.1 Les relations interpersonnelles entre étudiants et équipes pédagogiques ou administratives

L'accompagnement des étudiants est un élément clef de la formation à Sciences Po ; les ressources pédagogiques de l'établissement (environ 150 personnes : responsables pédagogiques et assistants pédagogiques, directions de campus, etc.) consacrent une partie de leur temps à recevoir des étudiants et à les aider à régler les questions et difficultés auxquelles ils sont exposés.

Or, il arrive que cet accompagnement dépasse le cadre strict du parcours pédagogique de l'étudiant et expose les encadrants à des questions plus personnelles (exemple d'une étudiante qui demande à la directrice exécutive d'une école de l'accompagner au commissariat après avoir été agressée dans la rue et souhaite pouvoir l'appeler le week-end ; question de l'attitude à observer par les équipes de la direction des affaires internationales en cas de drame affectant un étudiant en échange dans une université partenaire). C'est le cas aussi des conseillers d'orientation de Sciences Po Carrières, auprès desquels certains étudiants partagent parfois plus qu'une réflexion sur leur orientation professionnelle.

Ces situations présentent un double enjeu : non seulement elles imposent aux encadrants une obligation de confidentialité, mais supposent également de savoir parfois clarifier les bornes de l'accompagnement « dû » aux étudiants. Il en résulte un besoin de sensibilisation et de formation de

ces personnels à la façon de répondre à l'évolution des attentes des étudiants (à travers notamment des mises en situation très concrètes).

Recommandation n°1 : Mettre en place des formations sous forme de mises en situation à l'attention des personnels pédagogiques et administratifs au contact des étudiants sur la façon de gérer les relations interpersonnelles avec ces derniers.

Par ailleurs, au-delà de l'extrême sensibilité des enjeux de VSS, les auditions ont montré que la diversité des origines (tant géographiques que sociologiques) des étudiants de Sciences Po pouvaient susciter des débats quant aux règles déontologiques applicables sur les campus et dans le fonctionnement de l'établissement (ex : dans le rapport aux médecins présents sur les campus). En dépit des blocs d'informations partagées avec les étudiants au cours des semaines d'intégration (sur les VSS, l'usage des réseaux sociaux, le RGPD, l'histoire des campus et des villes, la prévention des comportements à risque), il arrive que des étudiants se prévalent de leur culture, parfois à l'excès - pour contester les règles applicables à Sciences Po. Si la mise en place de familles d'accueil (sur le campus du Havre par exemple) a pu s'avérer utile pour créer de la compréhension réciproque, il reste que l'Institution est de plus en plus attaquée sur les réseaux sociaux sur la façon dont elle gère les questions interpersonnelles et sur les valeurs qu'elle véhicule. Il va de soi que la mise en place d'un dispositif de lanceur d'alerte, qui fait actuellement défaut à Sciences Po (voir chapitre 5) devrait répondre à cette critique. L'Institution gagnerait en outre certainement à afficher très clairement (voir chapitre 2) les valeurs fondamentales sur lesquelles elle n'entend pas négocier : respect des droits fondamentaux, liberté académique, liberté d'expression, parité, etc.

1.2 Le suivi doctoral

Le travail de thèse est un processus long, qui s'étend sur plusieurs années (trois à six ans en moyenne) et peut donner lieu à des tensions, des difficultés et des non-dits dans la relation bilatérale qui lie le doctorant à son directeur de thèse. Cette relation, qui fait entièrement dépendre l'avenir professionnel du premier de sa relation avec le second, place très concrètement les doctorants dans une position de vulnérabilité à l'égard de leur directeur de thèse.

Sciences Po compte actuellement 312 doctorants ; il y a donc un enjeu à s'assurer que l'encadrement doctoral s'y déroule dans de bonnes conditions.

Les auditions ont permis d'identifier cinq types de risques susceptibles d'affecter le suivi doctoral (cas pathologiques, heureusement numériquement circonscrits):

- les conflits d'intérêt au moment de la phase de recrutement (i.e. les situations dans lesquelles un directeur de thèse soutient ou, au contraire, décourage des candidats au recrutement en thèse) ;
- les situations dans lesquelles le directeur de thèse utilise son levier financier pour imposer un travail à son doctorant qui déborde du périmètre de la direction de thèse (assistantat de recherche¹) ou, à l'inverse, utilise son ascendant sur son doctorant pour lui imposer des

¹ En soi, l'assistantat de recherche, lorsqu'il est rémunéré et clairement délimité, n'est pas du tout incompatible avec la thèse ; c'est même un moyen fréquent de financer la thèse au-delà du contrat FNSP de trois ans dont bénéficient les

tâches d'assistantat de recherche non rémunérées ou hors d'un cadre clair. Il y a certainement à cet égard un enjeu à garantir la liberté du doctorant à refuser les tâches proposées, d'une part, en leur rappelant leur droit à refuser, d'autre part, en sensibilisant les directeurs de thèse à la façon de présenter ces tâches à leur doctorant ;

- le défaut de suivi : la thèse est un processus long qui suppose une forme d'assiduité du directeur de thèse par rapport au doctorant. Le directeur de thèse doit « faire le travail », i.e. répondre aux sollicitations du doctorant dans le cadre prévu par la convention individuelle de formation dont la signature est prévue en début de thèse. L'enjeu ici est d'assurer que ce document pose clairement les termes de la relation et les engagements respectifs du doctorant et du directeur de thèse (par exemple, combien de réunions par an (ex. une réunion d'une heure par mois), combien de relectures de documents, etc.) et d'envisager qu'il puisse être rediscuté chaque année ;
- les cas de plagiat, c'est-à-dire les situations dans lesquelles le doctorant met en cause son directeur de thèse ou l'inverse. Il n'est pas rare non plus qu'un directeur de thèse et son doctorant coproduisent un travail de recherche ; se pose alors la question de la propriété intellectuelle de chacun sur le produit ;
- les situations d'emprise qui peuvent aller jusqu'à des situations de harcèlement. Il arrive aussi, dans des cas intermédiaires, que le doctorant accepte un défaut de suivi qu'il ne devrait pas accepter.

Pour faire face à ces difficultés, les centres de recherche et écoles doivent non seulement se conformer aux obligations de l'arrêté du 25 mai 2016 qui fixe le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat (signature de la charte du doctorant et de la convention individuelle de formation, mise en place d'un comité de suivi² chaque année autour du doctorant – et pas uniquement la première année) mais aussi augmenter la visibilité des dispositifs d'alerte et de médiation mis en place au niveau de l'École de la recherche ou dans tel ou tel centre de recherche pour faire émerger les problèmes et les traiter (désignation de « référents doctorants » dans les laboratoires et centres de recherche ; désignation d'un superviseur majeur – le directeur de thèse- et d'un superviseur mineur, comme à l'école de droit ; désignation des deux

doctorants de Sciences Po. On peut même prévoir de remplacer les heures d'enseignement par des heures d'assistantat de recherche dans le cadre des contrats doctoraux, par exemple. Dans tous les cas, les doctorants peuvent toujours refuser une tâche proposée par le directeur de thèse. La difficulté vient parfois de ce que les doctorants ne savent pas ou ne peuvent pas matériellement refuser ces travaux.

² Prévu à [l'article 13 de l'arrêté du 25 mai 2016](#), il s'agit d'un temps d'échange organisé tous les ans, hors la présence du directeur de thèse, avec le doctorant afin de « *veiller] au bon déroulement du cursus en s'appuyant sur la charte du doctorat et la convention de formation. Il évalue, dans un entretien avec le doctorant, les conditions de sa formation et les avancées de sa recherche. Il formule des recommandations et transmet un rapport de l'entretien au directeur de l'école doctorale, au doctorant et au directeur de thèse. / Il veille notamment à prévenir toute forme de conflit, de discrimination ou de harcèlement. / Les modalités de composition, d'organisation et de fonctionnement de ce comité sont fixées par le conseil de l'école doctorale. Les membres de ce comité ne participent pas à la direction du travail du doctorant.* »

Les modalités de fonctionnement des comités de suivi de Sciences Po ne sont pas accessibles en ligne sur le site de l'École de la recherche de Sciences Po, à la différence de ce qui se pratique dans d'autres universités ([Panthéon Sorbonne](#) ; [université Montaigne à Bordeaux](#) ; ...). Sciences Po gagnerait à mettre en ligne les modalités de fonctionnement des comités de suivi (discutées par le conseil de l'école doctorale lors de ses réunions des [16 septembre](#) et [16 décembre 2016](#)) et à lever des inquiétudes au sujet de la proximité possible entre le directeur de thèse et les membres du comité de suivi ou du jury.

chercheurs émérites comme médiateurs de l'École de la recherche³ ; clarification des rôles respectifs des directeurs des études doctorales et du doyen et de l'équipe de l'École de la recherche).

Ces obligations réglementaires et ces bonnes pratiques gagneraient cependant, de l'aveu même de personnes auditionnées, à être davantage partagées, mieux formalisées, voire pour certaines uniformisées, entre centres de recherche, sous l'égide de l'École de la recherche. Le décloisonnement aurait, comme bien souvent, la vertu d'harmoniser les règles de traitement entre usagers.

Autre pistes d'amélioration à mettre au débat au sein de l'École de la recherche :

- mieux faire connaître aux doctorants les différents relais d'alerte à leur main ;
- proposer des séminaires d'échange et des formations (aux outils de suivi doctoral, au management) à l'attention de la communauté des encadrants (référénts doctoraux, directeurs des études doctorales, directeurs de thèse). Une formation pourrait par exemple être rendue obligatoire dans le cadre de la préparation des habilitations à diriger les recherches, sous réserve des possibilités de financement, mais aussi au moment où un chercheur prend une direction ou codirection de thèse pour la première fois.

Recommandation n°2: Dresser un état des lieux précis et rigoureux du respect effectif des dispositions du code de la recherche sur les pratiques doctorales par chaque structure de Sciences Po concernée et mettre en place une politique commune du suivi doctoral au sein de Sciences Po, sous la coordination de l'École de la recherche en veillant à bien asseoir son rôle d'école doctorale conformément aux dispositions de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat, dans un souci de mise en conformité et d'harmonisation des pratiques doctorales (droits et devoirs des doctorants et directeurs de thèse, comité de suivi, outils de médiation et de résolution des conflits, formations, respect des règles en matière de RGPD, etc.)

1.3 Les risques d'exposition des étudiants à l'extérieur de l'établissement

1.3.1 A l'occasion des stages et apprentissages

La finalité des outils déontologiques est de protéger les étudiants. Or, Sciences Po ayant pris le parti d'être une école de la professionnalisation, il lui appartient non seulement de les protéger en interne mais aussi de veiller à se doter d'outils d'alerte et de médiation pour traiter les risques auxquels ils peuvent être exposés dans leur stage ou apprentissage à l'extérieur de l'établissement⁴. La responsabilité de l'établissement à l'égard des étudiants est d'ailleurs d'autant plus forte qu'il s'agit de figures imposées dans le cursus pédagogique (au niveau des masters en particulier). Or, l'expérience montre que le suivi effectué par les écoles dans ce cadre tient souvent à la taille de l'école et à la capacité des équipes pédagogiques à être en prise avec chacun des étudiants. Il est particulièrement

³ Il s'agit de Mme Nonna Mayer et M. Alain Chenu. D'après le rapport d'activité de Mme Mayer (évoqué par le directeur de l'École de la recherche lors de son audition par le groupe de travail), Mme Mayer a été saisie cinq fois entre 2014 et 2019, principalement sur des situations de plagiat et de défauts de suivi.

⁴ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid83010/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid83010/stages-etudiants-role-et-obligations-de-l-employeur.html>

assidu dans les structures de petite taille (école urbaine, école de journalisme), souvent délégué à Sciences Po Carrières dans d'autres cas. Les stages sont encadrés par une convention de stage, validée dans certains cas par l'école ou l'équipe de direction (dans certains campus), et dans d'autres par Sciences Po Carrières, et donnent en théorie lieu à un rapport de stage – toutes les écoles n'en sollicitent pas- et à une fiche d'évaluation, qui déclenche l'allocation des crédits pris en compte pour la diplomation par les services de Sciences Po Carrières. La réforme récente du grand O a toutefois donné une place de choix au stage dans ce cadre.

L'interaction avec les étudiants est toutefois moindre s'agissant des stages optionnels (dont l'initiative revient aux étudiants, pendant les vacances ou en inter-semester – pas de validation des stages en amont, sauf s'ils se déroulent pendant les cours ou durant le cursus international⁵) ou des césures⁶. Sciences Po a simplement mis en place une offre de cours en ligne afin de permettre à chaque étudiant de suivre les quelques 200 heures de cours que lui impose le cadre réglementaire. Les conventions de stage pourraient être plus explicites sur les attentes de l'établissement sur les conditions d'accueil et d'accompagnement des étudiants lors de leur mise en situation professionnelle et, dans la mesure du possible, identifier un point de contact en cas de difficulté.

Si Sciences Po Carrières n'a pas connaissance de situations dans lesquelles les étudiants ne seraient pas rémunérés comme il se doit, le service exerce une vigilance sur les offres de stages et d'emplois mises à la disposition des étudiants. Après avoir eu un échange avec les maîtres de stages ou employeurs ayant fait l'objet de plusieurs évaluations négatives, il ne soumet généralement pas leurs offres aux étudiants (contrôle manuel effectué par les agents du service). Le service gagnerait certainement à leur faire connaître au moment du dépôt des offres en ligne qu'il procède à cet exercice de veille et de filtre au vu de témoignages passés, afin de protéger les étudiants de comportements inappropriés ou non-conformes à une démarche d'apprentissage de la vie professionnelle.

De même, les bonnes pratiques mises en place par l'école de journalisme, à la suite d'un incident survenu en 2018 dans une rédaction partenaire, mériteraient d'être partagées avec les écoles qui promeuvent les logiques de stages et apprentissage : désignation d'un tuteur pédagogique sur le lieu de stage, rendus de stages, adaptation des fiches d'évaluation pour apprécier l'ambiance et les interactions sociales, la qualité de l'intégration, le lien d'autorité avec le chef sur le lieu de stage, ainsi qu'un espace libre. A l'école urbaine, un tuteur suit une dizaine d'étudiants dans le déroulement de leur stage et la préparation de leur Grand Oral.

Du côté des doctorants, on observe que plusieurs relèvent de contrats CIFRE⁷ (une dizaine). Sciences Po s'est d'ailleurs engagé dans le développement de ce type de conventions. Or, au-delà du fait que les doctorants manquent parfois de temps pour travailler à leur thèse, il arrive que certains financeurs cherchent à influencer les résultats ou leur publication, sans qu'ils ne sachent bien vers qui se tourner au sein de l'établissement.

⁵ Sciences Po Carrières s'assure alors simplement de la comptabilité du volume horaire consacré au stage avec les charges d'enseignement.

⁶ L'école doit simplement valider le projet de césure.

⁷ Conventions Industrielles de Formation par la REcherche - subventionnent toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Les CIFRE sont intégralement financées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Recommandation n°3 : Expliciter davantage auprès des employeurs et maîtres de stage des étudiants et doctorants les attentes de l'établissement à leur égard (au moment du dépôt des offres, et dans les conventions de partenariat et de stage) et développer les canaux de remontées d'information et de veille sur ce qui se passe à l'extérieur.

1.3.2 Sur les réseaux sociaux

Dans la même logique, Sciences Po ne saurait rester indifférent aux risques auxquels s'exposent ou sont exposés les étudiants sur les réseaux sociaux. Or, bien souvent, les réseaux sociaux ne sont pas un espace de dialogue ; il est impossible d'y exprimer une différence. C'est le cas en particulier des « groupes de promotion » où l'expression diversifiée est devenue très difficile, voire impossible. De la même manière, les étudiants qui ont exprimé des approches différentes en janvier, au moment où a éclaté l'affaire Duhamel, ont dû se retirer des réseaux sociaux.

Or, ces dérives ont par ailleurs des résurgences sur ce qui se passe au sein de Sciences Po :

- On observe des phénomènes d'autocensure de certains étudiants dans les cours, par crainte que leur position ne rejaillisse sur les réseaux sociaux ;
- La même inquiétude se diffuse également chez les enseignants qui appréhendent de voir leurs cours filmés au risque d'être diffusés, hors contexte ou tronçonnés sur les réseaux sociaux ;
- Ses effets commencent également à se faire sentir sur le fonctionnement des conseils⁸, induisant le risque que certains élus n'osent plus prendre la parole de peur de se retrouver sur les réseaux sociaux ;
- Enfin, cela a un impact sur les libertés associatives et la capacité de certains représentants associatifs à organiser des événements et exprimer des positions.

Pour l'instant, la direction s'efforce d'exercer un travail de veille, mais il lui est impossible, au vu de la masse des espaces numériques, de mettre en œuvre de véritables médiations, et elle n'est d'ailleurs pas nécessairement légitime à le faire.

Des alertes remontent cependant et ont conduit la section disciplinaire, en 2015, à prononcer l'exclusion définitive d'une étudiante ayant proféré des propos antisémites sur un réseau social.

Cette situation illustre toutefois l'impérieuse nécessité de mettre en place un dispositif formel d'alerte et de signalement au sein de l'établissement (voir chapitre 5), qui serait davantage protecteur du lanceur d'alerte et de l'institution.

Il pourrait également être proposé aux enseignants des modèles de mentions à faire figurer dans leur syllabus de cours concernant le contrat de comportement sur lequel s'appuie la démarche pédagogique (Exemples de formulations à affiner mais dont l'esprit serait le suivant : « *Le cours où l'on écoute et on respecte les positions des autres* » ; « *Il est important de pouvoir échanger des idées* »).

⁸ En avril 2020, le verbatim du Conseil de l'Institut s'est retrouvé sur les réseaux sociaux.

de façon libre y compris si elles sont encore mal ficelées (dans les limites de la non-violence, du respect d'autrui...). Pour rendre cet échange possible, il est demandé à chacun de s'engager à ne pas diffuser en dehors du cours des éléments échangés en les citant de façon nominative. » ; « Etudiants et enseignants s'engagent à faire preuve de respect mutuel, c'est-à-dire : l'enseignant vis-à-vis des étudiants et les étudiants vis-à-vis de l'enseignant, et les étudiants entre eux ».)

Le même type de prévention pourrait également figurer sur les convocations aux instances décisionnelles.

Recommandation n°4 : Rappeler les « règles du jeu » relatives au respect dû à chacun dans les différents espaces d'échanges internes à l'établissement (cours, instances décisionnelles, groupes de promotion, etc.).

2. LES RISQUES DE CONFLITS D'INTERET ET DE CUMUL D'ACTIVITE

Comme l'a rappelé la HATVP dans le [deuxième volet de son « Guide déontologique »](#)⁹ à l'usage des responsables publics et des référents déontologues, publié en février 2021 sur la prévention des conflits, « *[l]es individus nouent, tout au long de leur vie, de nombreux liens d'intérêts, personnels comme professionnels. Une action efficace de prévention des conflits d'intérêts « répond avant tout à une exigence sociale, politique et philosophique fondamentale de renforcement de la confiance des citoyens dans leurs gouvernants et dans tous ceux qui concourent à l'exercice de l'action publique »*¹⁰. Elle ne vise pas à l'élimination sans nuance de tous liens d'intérêts. »

Comme tout établissement public d'enseignement supérieur, Sciences Po n'échappe pas à cette exigence, nonobstant la dualité de son statut. L'Institution en a d'ailleurs fait l'un des principes applicables à l'ensemble des titulaires de fonctions (cf. article 5 de la charte de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP¹¹).

⁹ Guide déontologique II, Contrôle et prévention des conflits d'intérêt, février 2021, p. 8

¹⁰ Rapport de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts présidée par J.-M. Sauvé, Pour une nouvelle déontologie de la fonction publique, remis au Président de la République le 26 janvier 2011, p. 10.

¹¹ « Article 5 – La prévention des conflits d'intérêts

Le conflit d'intérêts est défini par des dispositions législatives et réglementaires, dont notamment les lois relatives à la transparence de la vie publique, à la commande publique ou au cumul de fonctions.

En application des dispositions précitées, les titulaires de fonctions au sein de l'IEP de Paris ou de la FNSP ne doivent notamment pas solliciter ou recevoir, directement ou par le biais d'un intermédiaire, un quelconque avantage en contrepartie de l'accomplissement ou de l'abstention de l'accomplissement d'un acte de leurs fonctions, ou pour abuser de leur influence pour peser sur une décision prise. A cet égard, les invitations, cadeaux ou libéralités ne peuvent être acceptés que s'ils ne sont pas, par leur valeur, leur fréquence ou leur intention, de nature à :

- *influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant des fonctions ;*
- *constituer une récompense ou une contrepartie de prestations accomplies dans le cadre des missions des titulaires de fonctions de l'IEP de Paris ou de la FNSP.*

En outre, est considéré comme un conflit d'intérêt le fait pour un titulaire de fonctions au sein de l'IEP de Paris ou la FNSP de se trouver dans une situation où ses intérêts personnels, sociaux, financiers se heurtent aux intérêts de l'IEP de Paris ou de la FNSP.

Les titulaires de fonctions au sein de l'IEP de Paris ou de la FNSP veillent à ne pas se placer dans une situation de conflit d'intérêts. Il leur appartient de faire connaître à la direction tout intérêt particulier susceptible d'interférer avec leur action ou de mettre en cause leur indépendance ou leur impartialité.

Les titulaires de fonctions au sein de l'IEP de Paris ou de la FNSP, étant en situation de conflits d'intérêts ou ayant connaissance d'une situation de conflits d'intérêts, devront en avvertir leur responsable hiérarchique ou leur directeur de centre de recherche et, le cas échéant, s'abstenir de participer à la procédure de décision sur les dossiers concernés.

2.1 La prévention des conflits d'intérêt : un enjeu d'illustration, d'incarnation et de culture à diffuser au sein de l'établissement

Bien que le législateur l'ait précisément définie, dans le cadre de la loi sur la transparence de la vie publique, comme « *toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer, ou à paraître influencer, l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction* »¹² ou, dans le champ de la commande publique, comme « *toute situation dans laquelle une personne qui participe au déroulement de la procédure de passation du marché ou est susceptible d'en influencer l'issue a, directement ou indirectement, un intérêt financier, économique ou tout autre intérêt personnel qui pourrait compromettre son impartialité ou son indépendance dans le cadre de la procédure de passation du marché* »¹³, la notion de conflits d'intérêt n'est pas toujours aisée à caractériser dans le fonctionnement d'une organisation.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la HATVP, après l'avoir identifiée, dans son premier « Guide déontologique », comme « *le premier facteur de risques déontologiques* »¹⁴, lui a consacré un second guide complet assorti de fiches détaillées pour aider les responsables publics à identifier et prévenir les risques de conflits d'intérêt.

A Sciences Po, ce travail d'identification des zones à risques a été initié il y a une quinzaine d'années et s'est amplifié à la suite des rapports de la Cour des comptes, dans les champs d'activités se prêtant bien au déploiement de progiciels de gestion intégrée (PGI) et de règles de contrôle interne. La réforme du processus d'admission en constitue une bonne illustration. Pour prévenir le risque de création d'« étudiants non-admis » dans le système, l'IEP a fait le choix d'étanchéifier les équipes et les outils chargés de l'admission et de la scolarité, et de se doter de deux systèmes d'information distincts, l'un pour le traitement des candidats et l'autre pour le suivi des étudiants (le PGI BANNER), la direction des système d'information étant chargée d'intégrer les étudiants admis dans le PGI BANNER. Les risques d'immixtion d'un donateur de la FNSP ou d'une personnalité dans le processus d'admission sont donc très largement circonscrits. De la même manière, les outils de contrôle interne déployés à Sciences Po ont également contribué à minimiser les risques de conflits d'intérêt de nature à affecter la chaîne financière. Le déploiement du PGI CEGID est venu matérialiser par exemple les logiques de séparations des tâches (saisine du RIB par un comptable ; liquidation du paiement par une autre personne) et d'engagement des dépenses par un double niveau de signature au-delà de 30 000 euros. L'examen des comptes par un comité d'audit interne et des rémunérations¹⁵ et la

Les connaissances ou membres de la famille des titulaires de fonctions au sein de l'IEP de Paris ou de la FNSP ne peuvent être embauchés comme titulaires de fonctions que sur la base de leurs qualifications, de leurs compétences et de leurs expériences.

Enfin, les titulaires de fonctions de direction (membres du Comex, doyens d'école, directeurs de centre de recherche et de département) déclarent leurs activités annexes rémunérées à l'Administrateur de la FNSP ou au Directeur de l'IEP de Paris. »

¹² Article 2 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, repris à l'article 25 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 telle que modifiée par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 ;

¹³ Article L.2141-10 du code de la commande publique, tel qu'inspiré par l'article 24 de la directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE, JO 94, 28.3.2014, p. 65-242

¹⁴ HATVP, « [Guide déontologique, manuel à l'usage des responsables publics et des référents déontologues](#) », avril 2019, p. 21

¹⁵ Prévu à l'article 20 du décret de 2015 relatif aux statuts de la FNSP, le comité d'audit et des rémunérations est régi par les dispositions de l'article 23 du règlement intérieur (RI) de la FNSP :

« 1.- Il est créé un comité d'audit et des rémunérations.

certification des comptes par un commissaire aux comptes sont également un moyen de sécuriser les risques susceptibles d'entacher la chaîne comptable. Enfin, les directions supports (notamment la Direction des Services Informatiques et la Direction des services et moyens généraux) ont témoigné spontanément auprès du groupe de travail de leur souci de respecter les règles de la commande publique, en lien avec la direction des affaires juridiques et des marchés publics (DAJAM).

Au-delà de ces services relevant d'une culture de gestion, les auditions ont toutefois montré que les risques de conflit paraissaient globalement assez étrangers aux autres sphères de l'Institution (écoles, centres de recherche, instances décisionnelles), la plupart d'entre elles ayant foi dans les mécanismes d'autorégulation interne ou se sentant préservées des risques de cette nature.

Dans ce contexte, l'enjeu pour l'Institution doit consister à encourager tous les membres de la communauté Sciences Po à s'interroger régulièrement, et ce quel que soit leur niveau, sur leurs pratiques professionnelles.

Pour répondre à cet objectif, deux types de mesures pourraient être soumises à l'avis des instances :

- **Montrer que « l'exemple vient d'en haut »** à l'instar de ce qui se pratique dans les grands groupes privés ou les Autorités Administratives Indépendantes ;
- **Mettre en ligne sur l'Intranet une série d'exemples et de mises en situation** de nature à illustrer concrètement des conflits d'intérêts susceptibles de se produire à Sciences Po.

2.1.1 Montrer que « l'exemple vient d'en haut »

En premier lieu, Sciences Po pourrait inviter les membres des conseils, du COMEX et les personnes désignées par le directeur de l'IEP en vertu de l'article 38 du règlement intérieur de l'IEP¹⁶ à signer une déclaration au moment de leur prise de fonctions.

Ces derniers n'étant pas couverts par les « obligations déclaratives » relevant du champ de la HATVP¹⁷, elle pourrait consister en une déclaration d'intérêts, à l'instar de ce que l'Institut Pasteur impose aux mêmes catégories de personnes. Cependant, le groupe de travail a senti les réticences des quelques personnes auprès desquelles cette idée a été testée. Il est vrai qu'une déclaration d'intérêt est très intrusive et lourde en gestion alors que pour être utile elle doit être actualisée à chaque changement de situation (disparition ou apparition d'un intérêt nouveau). Compte tenu

II.- Le comité d'audit et des rémunérations comprend deux formations, l'une compétente en matière de rémunérations, l'autre compétente en matière de finances et d'audit. Il est présidé par le président de la Fondation nationale des sciences politiques.

III.- Le comité d'audit et des rémunérations se réunit en séance plénière une fois par an. Il adopte, à la majorité des membres présents, un rapport annuel. » [Le dernier l'a été à la fin du mois de février 2021]

Les articles 24 et 25 du RI de la FNSP précisent le périmètre de sa compétence.

En pratique, le comité d'audit se réunit à chaque fois qu'il y a une présentation financière, i.e. lors de l'examen du budget, du budget révisé, du plan pluriannuel, et des comptes annuels. En 2020, le comité s'est réuni quatre fois.

Le comité d'audit est composé de 7 membres : le président de la FNSP + M. Jean-Paul Fitoussi ; Mme Biljana Jankovic ; M. Thierry Mayer ; Mme Laurence Parisot ; M. Michel Pébèreau ; M. Louis Schweitzer. Participent également à ce comité : Mme Bénédicte Durand, Administrateur provisoire de la FNSP et de l'IEP de Paris ; M. Arnaud Jullian, Secrétaire général ; Mme Caroline Jasson-Gramusset, directeur financier + le commissaire aux comptes

¹⁶ 1° Le directeur des études et de la scolarité [...] / 2° Le directeur scientifique et le directeur de l'école doctorale [...] / 3° Les directeurs des écoles [...] / 4° Les directeurs des départements disciplinaires, des unités de recherche et des programmes transversaux [...]

¹⁷ Cf. p. 114 à 123 du « Guide déontologique II » précité

d'autres garanties qu'il propose de mettre en place, notamment au moment du recrutement de certaines de ces personnes (voir chapitre 3), cette déclaration pourrait prendre la forme plus limitée d'une **déclaration sur l'honneur** de quelques lignes dans laquelle les personnes ciblées s'engageraient à respecter la charte, notamment à être particulièrement vigilantes à la prévention des conflits d'intérêts dans l'exercice de leurs fonctions ou mandats. S'agissant des conseils, cette déclaration serait complétée d'une obligation de respect de la confidentialité des échanges, du moins aussi longtemps que les délibérations et procès-verbaux de l'instance n'ont pas été mis en ligne. La formulation exacte de l'engagement pourrait faire l'objet d'un benchmark confié à la Clinique de droit de l'Ecole de droit auprès de plusieurs entités du secteur privé ou public. A noter : le directeur de l'IEP est, pour sa part, soumis à l'obligation de remettre une déclaration d'intérêts à la ministre en charge de l'enseignement supérieur, au moment de sa nomination, au titre de la loi du 13 juillet 1983¹⁸. La ministre peut saisir le collège de déontologie placé auprès d'elle et, si nécessaire, la HATVP en cas de doute sur une situation de conflit d'intérêts.

En second lieu, le groupe de travail recommande d'assortir toute convocation aux conseils d'un document invitant chaque personne convoquée à vérifier si elle n'est pas en position de conflit d'intérêts, privés ou publics, pour l'un des points à l'ordre du jour de l'instance et, en cas de réponse positive, à le signaler en début de réunion et à sortir de la salle de réunion le temps de l'examen de ce point. Ce document serait accompagné d'exemples topiques mais non limitatifs de conflits d'intérêts susceptibles d'être déclenchés par l'ordre du jour. L'expérience montre que plus le document d'aide à la déclaration est précis, plus le mécanisme d'autorégulation fonctionne et les comportements de mauvaise foi sont évités. Il appartiendra en outre à la personne présidant la séance d'interroger systématiquement les membres présents, en début de séance, sur l'existence d'un conflit d'intérêts de nature à les conduire à se déporter sur tel ou tel point de l'ordre du jour. Ce déport se manifestera par une sortie de la personne concernée de la salle de réunion le temps de l'examen du point.

L'expérience rapportée au groupe de travail de la mise en place de ce type de pratiques dans le secteur privé montre qu'elles obligent les intéressés à s'interroger sur leurs potentiels conflits d'intérêt ou leurs intérêts connexes. Elles les invitent à « changer de lunette » et à se demander si, vu de l'extérieur, telle ou telle fonction ou relation n'est pas de nature à éveiller des soupçons de conflits d'intérêt (« théorie des apparences »). L'enjeu n'est pas ici de débusquer un problème d'honnêteté mais simplement d'aider les intéressés « à se rendre compte ».

2.1.2 Illustrer par des exemples et des mises en situation

Le groupe de travail recommande par ailleurs de mettre en ligne sur l'Intranet une série d'exemples et de mises en situation de nature à illustrer concrètement des conflits d'intérêt susceptible de se produire à Sciences Po (ex : « Puis-je siéger dans le jury de thèse d'un doctorant, alors que j'ai co-signé plusieurs articles avec son directeur de thèse ? », etc.).

Un groupe de travail associant la direction des ressources humaines (DRH), les directeurs exécutifs des écoles et les secrétaires généraux des centres de recherche pourrait être chargé d'identifier les processus à risques et l'élaboration de ces exemples pourrait être confiée à la Clinique de droit de

¹⁸ Cf. annexe 2 de l'[arrêté](#) du 8 janvier 2018 fixant la liste des emplois des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche prévue à l'article 2 du décret n° 2016-1967 du 28 décembre 2016 relatif à l'obligation de transmission d'une déclaration d'intérêts prévue à l'article 25 ter de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

l'Ecole de droit, en lien avec la commission de déontologie, sans hésiter à recourir aux instruments de la HATVP. Ces documents inviteraient, en cas de doute le lecteur à contacter le référent déontologue (voir chapitre 4).

Recommandation n°5 : Prévenir les risques de conflits d'intérêt :

- en « montrant que l'exemple vient d'en haut » (introduire un dispositif de « déclaration d'honneur » pour les membres des conseils, du COMEX et les personnes désignées par le directeur de l'IEP en vertu de l'article 38 du règlement intérieur de l'IEP et assortir les convocations aux conseils et autres instances délibératives d'un document invitant chacun à vérifier si elle n'est pas en position de conflit d'intérêts, privés ou publics, pour l'un des points à l'ODJ de l'instance et, en cas de réponse positive, à le signaler en début de réunion et à sortir de la salle de réunion le temps de l'examen de ce point);
- en mettant en ligne sur l'Intranet une série d'exemples et de mises en situation de nature à illustrer concrètement des situations de conflits d'intérêt qui doivent entraîner des déports, pour chaque catégorie d'intervenants à Sciences Po et inviter le lecteur à contacter la commission de déontologie en cas de doute.

2.2 Cumul d'activités : la nécessité de clarifier les règles

Source fréquente de « conflits d'intérêt », la question du cumul d'activités constitue, aux yeux de la HATVP, « le deuxième facteur de risque à analyser »¹⁹.

2.2.1 Le cadre juridique applicable

Prévu à l'article 25 septies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, cette notion oblige l'agent public à consacrer l'intégralité de son activité professionnelle aux tâches qui lui sont confiées. Il ne peut exercer, à titre professionnel, une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit, l'intention du législateur étant « *de garantir l'impartialité et la neutralité des services publics afin de ne pas compromettre leur fonctionnement normal.* »

Ce principe a été précisé par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, qui interdit à l'agent public de :

- créer ou de reprendre une entreprise s'il occupe un emploi à temps complet et qu'il exerce ses fonctions à temps plein ;
- participer aux organes de direction de sociétés ou d'associations à but lucratif ;
- donner des consultations, procéder à des expertises ou de plaider en justice dans les litiges intéressant toute personne publique ;
- prendre ou de détenir, directement ou par personnes interposées, dans une entreprise soumise au contrôle de l'administration à laquelle il appartient ou en relation avec cette dernière, des intérêts de nature à compromettre son indépendance ;
- cumuler un emploi permanent à temps complet avec un ou plusieurs autres emplois permanents à temps complet.

¹⁹ P. 19 du premier « Guide déontologique » précité. La HATVP dédie par ailleurs une fiche à ce risque dans son « Guide déontologique II » publié en février 2021, cf. p. 71 à 76.

Toutefois, l'article 25 *septies* de la loi du 13 juillet 1983 introduit un certain nombre d'exceptions afin de ménager le souci du législateur d'assurer une forme de proportionnalité entre l'obligation imposée par la loi et la liberté d'entreprendre, mais aussi d'encourager la mobilité public/privé. Les cumuls d'activités autorisés à titre dérogatoire résultent de la recherche d'un équilibre « *entre la garantie du bon fonctionnement du service public et la possibilité pour les agents de faire preuve d'une initiative entrepreneuriale ou de compléter leurs revenus* »²⁰. Cet article 25 *septies* permet en outre deux autres dérogations à cette interdiction :

- L'une concerne les activités accessoires, dans le public ou dans le privé, rémunérées ou non, qui doivent alors être autorisées par l'autorité hiérarchique (§IV de cet article) ;
- L'autre permet, sans les soumettre à aucune autorisation ni déclaration, non seulement la production d'œuvres de l'esprit qui sont libres mais aussi à tous les membres du personnel des établissements d'enseignement d'exercer une activité libérale « *qui découlent de la nature de leurs fonctions* » (§V).

Enfin, afin de favoriser la mobilité des enseignants et des chercheurs, la loi de programmation de la recherche de décembre 2020 a introduit un nouvel article dans le code de l'éducation (article L. 951-5) et celui de la recherche (article L. 411-1-3). Rédigés en termes semblables, ces articles dérogent à l'autorisation préalable pour l'exercice d'une activité accessoire prévue au IV de l'article 25 *septies* pour y substituer une simple déclaration préalable dans les cas prévus par ces deux articles.

2.2.2 Quelle application à Sciences Po ?

A Sciences Po, la question des cumuls d'activité se pose sous deux angles, à savoir :

- Quelle politique de cumul de fonctions l'établissement admet-il en son sein ?
- Quelle politique de cumul d'activités admet-il à l'extérieur et comment contrôle-t-il ces situations de cumul ?

a) Les cumuls de fonction en interne

Si certaines écoles ou structures ont indiqué au groupe de travail avoir mené un exercice de clarification des règles de cumul de fonctions applicables en interne²¹, le chantier reste à mener à l'échelle de Sciences Po. L'établissement pourra s'inspirer pour ce faire de la doctrine naissante du collège de déontologie de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation sur le sujet, s'agissant des cumuls de fonctions exécutives dans le secteur de la recherche²².

²⁰ Assemblée nationale, question écrite n°25451 de M. Christophe Naegelen, réponse du ministre de l'action et des comptes publics du 7 avril 2020

²¹ Face à certaines dérives, l'école des affaires publiques a ainsi été amenée à rappeler à ses responsables pédagogiques la juste répartition à établir entre leurs missions pour l'école et leurs tâches annexes d'enseignement. De même, la direction des affaires internationales a mis en place une règle autorisant les activités d'enseignement en dehors des horaires de travail habituels.

²² Cf. son [Rapport d'activité 2020](#), p. 21

Le collège a adopté, le 17 janvier 2020, un avis relatif au risque de conflits d'intérêts potentiel en cas de cumul d'un mandat de vice-président adjoint de la commission recherche d'une université et de directeur d'unité. Tout en relevant que ce cumul de mandat « *n'est, en première analyse, contraire à aucune disposition réglementaire, u]ne expérience de directeur de laboratoire, de composante ou d'école doctorale [ayant] une valeur ajoutée à l'exercice des fonctions de vice-président recherche[...]* le collège *[a toutefois] préconisé[é], afin de prévenir tout risque de conflits d'intérêts que :*

- *les universités précisent dans leurs statuts ou leur règlement intérieur le périmètre des prérogatives des vice-présidents et, le cas échéant, des vice-présidents adjoints ;*

Le groupe de travail invite de manière générale la future direction de l'IEP à engager une réflexion sur :

- les risques de conflits d'intérêt susceptibles d'être posés par les cumuls de fonctions exécutives au sein de l'établissement, en particulier lorsqu'ils pourraient concentrer entre les mêmes mains un accès aux ressources ;
- l'articulation de certaines fonctions (directeurs d'études doctorales et directeurs de département ; doyen d'école / directeur de centre de recherche et responsable d'une chaire).

Il suggère également de clarifier les règles de déports au sein des instances décisionnelles.

b) Les cumuls d'activités à l'extérieur de Sciences Po

S'agissant en second lieu des règles de cumul d'activités à l'extérieur de Sciences Po, les pratiques à l'œuvre au sein de l'établissement méritent, là encore, d'être clarifiées.

Si la charte de déontologie impose aux titulaires de fonctions de direction une obligation de déclaration des activités annexes rémunérées²³ (inspirée d'ailleurs de la seule saisine individuelle dont a été saisie la commission de déontologie depuis son installation), la question ne se limite toutefois pas à cette catégorie de personnel et se pose également pour les enseignants-chercheurs. La réflexion ne doit, par ailleurs, pas se focaliser uniquement sur le traitement des conflits d'intérêts privés, mais doit également porter sur les conflits d'intérêts publics, en veillant à trouver un juste équilibre entre le développement d'activités à l'extérieur de l'établissement (enseignement, contributions aux réflexions des pouvoirs publics, projets de recherche, etc.) et l'obligation de mener à bien ses obligations en interne.

Faut-il généraliser dès lors les mécanismes de déclaration des activités extérieures, que l'article 36 de la loi n°2020- 1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche introduit pour certaines activités, comme le pratiquent les universités anglo-saxonnes, lorsque la loi n'impose pas par ailleurs une autorisation ? Certains centres de recherche y sont manifestement prêts et y voient un moyen de se protéger de critiques postérieures, d'autres n'en voient pas l'intérêt, voire y voient un risque d'immixtion de l'Institution dans leur indépendance. C'est le cas en particulier des enseignants-chercheurs affectés à Sciences Po par le ministère de l'Enseignement supérieur. Le débat pourrait être soumis à l'avis de la commission de déontologie interne à l'IEP, voire au collège de déontologie de l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où un dispositif de déclaration d'activités extérieures serait envisagé pour les salariés de la FNSP, comme il se pratique par ailleurs dans la fonction publique, il

-
- *un(e) directeur(trice) d'unité accédant aux fonctions de vice-président(e) prévoie de quitter la direction de l'unité dans un délai raisonnable suivant sa nomination en qualité de vice-président(e) et s'abstienne naturellement de toute préférence envers son unité dans l'exercice de son mandat de vice-président ;*
 - *la délégation de signature accordée aux vice-présidents par le président de l'université exclue le périmètre du laboratoire, de la composante, ou de l'école doctorale dans lequel exerce le délégataire ».*

²³ « [...] les titulaires de fonctions de direction (membres du Comex, doyens d'école, directeurs de centre de recherche et de département) déclarent leurs activités annexes rémunérées à l'Administrateur de la FNSP ou au Directeur de l'IEP de Paris. »

appartiendrait à l'établissement de préciser les conditions de sa mise en œuvre opérationnelle autour des questions suivantes :

- Que recouvrent les activités extérieures ? La frontière n'est pas forcément évidente à établir pour certaines activités des enseignants chercheurs qui ont lieu à l'extérieur mais participent des critères de valorisation des carrières académiques à Sciences Po (ex : participation à des comités de rédaction, travail de diffusion scientifique auprès des médias, participation à des projets de recherche hébergés dans d'autres institutions, à des jurys d'appels à projets externes, etc.)
- Auprès de quelle autorité les déclarations devront-elles être déposées ? Faut-il envisager une autorité centrale (entité indépendante sur le modèle des « ombudsmen » canadiens ou américaines ou DRH), une autorité de proximité (directeur/ directrice dans les services administratifs ; doyen /directeur exécutif dans les écoles ; doyen de l'école de la recherche ou directeur du centre de recherche. Quel rôle réserver, le cas échéant, aux secrétaires généraux dans les centres de recherche dans ce processus ?) ou l'autorité hiérarchique directe des intéressés, s'ils en ont ?
- Faut-il envisager des modalités de contrôle particulière de ces déclarations ou au contraire se contenter d'enregistrer ces déclarations dans un registre, comme le pratique l'université de Mc Gill (Canada), et de les consulter en cas de problème ?

Ce débat, qui nécessite d'être posé dans le contexte d'internationalisation croissante de Sciences Po, implique cependant un travail de maturation qui dépasse le cadre et la temporalité du présent groupe de travail. Il devra notamment veiller à ne pas porter atteinte à la volonté de mobilité et d'ouverture sur l'extérieur des enseignants et des chercheurs que traduisent les règles plus souples qui leur sont applicables.

Recommandation n°6 : Engager un travail de réflexion sur la politique de cumul de fonctions applicable au sein de l'établissement au regard des risques de conflits d'intérêt susceptibles de se poser et sur les règles en matière de cumul d'activités extérieures à Sciences Po lorsque cette question n'est pas tranchée par la loi. Le premier chantier devra précéder le second en termes de calendrier.

3. LES « RISQUES METIERS »

3.1 Les risques RH relatifs au recrutement

La diversité des statuts des personnels employés à Sciences Po traduit à elle seule la complexité des enjeux de recrutement au sein de l'établissement.

Si Sciences Po a remis à plat, à la suite des rapports de la Cour des comptes (en particulier [celui de 2012](#)²⁴), certains pans alors défailants de sa gestion des ressources humaines (clarification des

²⁴ Cf. le [discours de Didier Migaud](#) du 22 novembre 2012 qui en synthétise les principaux travers : « La volonté d'attirer davantage d'enseignants-chercheurs renommés a conduit Sciences Po à mettre en place un système de rémunération

règles de rémunération en particulier²⁵) et développé une stratégie RH solide pour la recherche (en professionnalisant les modalités de recrutement de la faculté permanente)²⁶, deux enjeux restent à

peu transparent pour les enseignants recrutés sous contrat de droit privé. Ainsi, les salaires et les charges d'enseignement et de recherche requis apparaissent variables d'une personne à l'autre. Ce cadre contractuel est négocié au cas par cas avec l'administration de Sciences Po, de façon opaque et sans validation par une instance collégiale.

La Cour a détecté de nombreuses irrégularités dans le système de rémunération complémentaire des enseignants-chercheurs, dont la rémunération principale est assurée par l'État. Parmi celles-ci, j'en soulignerai deux : Les paiements d'heures complémentaires à des enseignants-chercheurs bénéficiant de décharges d'enseignement statutaires au titre de diverses responsabilités administratives ; Un système de comptabilisation des heures de cours qui conduit à compter doubles, triples, voire quadruples les heures de cours magistraux. L'analyse de la Cour démontre que ce système n'est pas conforme aux textes réglementaires. Il conduit à ce que les heures réellement assurées par les enseignants-chercheurs ne représentent qu'en réalité les deux tiers des heures comptabilisées. Ce système revient à majorer la rémunération des enseignants-chercheurs, tout en limitant leur charge d'enseignement. Aucune retenue sur salaire n'est d'ailleurs mise en œuvre par Sciences Po à l'égard des enseignants n'assurant pas la totalité de leur service obligatoire, y compris après application des décharges et des coefficients. Par contraste, la rémunération des enseignants vacataires, qui assurent 93 % des heures de cours, ne représente que la moitié de la masse salariale que Sciences Po affecte aux enseignants et aux chercheurs.

La Cour a relevé plusieurs autres anomalies, par exemple la gestion et la déclaration des logements de fonction. Elle met également en évidence le non-respect par Sciences Po des dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, qui lui impose de respecter les principes de transparence, de liberté d'accès à la commande et d'égalité de traitement des candidats. Cette situation place la fondation dans une situation de risque juridique, y compris pénal, et d'inefficience, puisque ses procédures ne lui permettent pas de choisir le meilleur rapport qualité/prix. Enfin, je voudrais insister sur deux autres irrégularités qu'a constatées la Cour. La première concerne la rémunération des cadres dirigeants et de l'administrateur-directeur. S'agissant des cadres dirigeants d'abord, la Cour a constaté qu'année après année, presque tous les cadres avaient bénéficié de substantielles augmentations de salaires ou de primes, sans qu'un système réellement formalisé et transparent d'évaluation ait été mis en place. En 2011, les rémunérations des 11 cadres concernés se sont échelonnées entre 95 000 € et 180 000€ bruts par an.

Le cas spécifié de la rémunération de l'administrateur-directeur a fait apparaître une dérive. [...] »

²⁵ La rémunération de chaque enseignant vacataire est fixée par l'école sur la base de la grille de rémunération en vigueur depuis quelques années et qui comprend six taux (deux pour les cours de langues, un pour le sport et trois pour les autres cours: cours magistraux, conférence de méthode, séminaires), plus un taux exceptionnel, chaque école étant libre de sa politique de rémunération dans ce cadre.

²⁶ Cf. [Stratégie de ressources humaines pour la recherche à Sciences Po](#) :

« L'inscription de la recherche au cœur de la stratégie de Sciences Po et la transformation de Sciences Po en université de recherche internationale, spécialisée sur les sciences humaines et sociales a conduit à un renouvellement important de la gestion de la communauté scientifique de Sciences Po [...].

D'une part, des efforts importants ont été faits pour accroître la taille de la faculté permanente. Alors que les effectifs étudiants de Sciences Po sont passés en une quinzaine d'années de 3 500 à près de 13 000 aujourd'hui, il était nécessaire de renforcer le nombre des enseignants et/ou chercheurs même s'il était impossible de le faire dans des proportions aussi importantes et si la taille de la faculté permanente reste modeste rapportée au nombre d'étudiants [262 enseignants hors doctorants et personnels du CNRS]. [...]

*Cet important effort quantitatif s'est doublé d'un important effort qualitatif. Les annonces des postes ouverts au recrutement affichent clairement les ambitions d'excellence de Sciences Po et la volonté d'attirer les meilleurs candidats quelle que soit leur nationalité ou le pays de leur établissement d'origine. A cette fin, une première révision des procédures de recrutement a été menée qui, tout en étant conformes aux procédures issues de la LRU (Loi pour Liberté et responsabilités des universités) de 2007, instaurent des exigences supplémentaires : présence d'au moins un collègue étranger dans le comité de sélection et d'au moins un représentant d'une autre discipline ; séminaires de recherche publics donnés par les candidats invités à l'audition, en plus de l'entretien qu'ils ou elles ont ensuite avec le comité de sélection. Par ailleurs, **pour les personnels de statut privé, une politique salariale plus attractive a été mise en place.***

Le nombre de professeurs de nationalité étrangère, et/ou ayant fait une thèse à l'étranger et/ou ayant auparavant un poste dans une institution étrangère, a nettement augmenté. Cette proportion est particulièrement élevée parmi les chercheurs-enseignants qui ont été recrutés depuis leur création en 2009 sur les postes de chercheurs-enseignants FNSP (comme « assistant », « associate » ou « full professors »), puisqu'elle atteint 68% si on inclut les deux français qui ont une double nationalité (61% sans eux). Par comparaison, et même si ce pourcentage est plus élevé que la moyenne française, seuls 37% des professeurs des universités recrutés sur la même période avaient la nationalité étrangère (dont deux ayant la double nationalité).

*A partir de 2009, Sciences Po a décidé d'expérimenter une **nouvelle organisation des carrières, inspirée du système de « tenure track » américain, pour les personnels permanents sous statut FNSP.** Ces derniers étaient jusqu'à présents recrutés en tant que chercheurs, accédaient directement à un emploi à durée indéterminée et suivaient une carrière structurée en deux temps, un premier comme chargé de recherche puis une possibilité de promotion vers un emploi de directeur de recherche. A partir de 2009, les personnels académiques sur statut FNSP ont été recrutés comme « assistant professors » (ou professeurs sans tenure) et ils doivent, pour être confirmés dans leur emploi au bout d'une période de six ans, se soumettre à une procédure d'obtention de la « tenure » [titularisation]. Celle-ci leur permet de passer « associate professors », puis par promotion, de devenir « full professors ». En plus de leurs activités de recherche, ils ont par ailleurs une charge obligatoire d'enseignement. Depuis, la faculté permanente de Sciences Po*

consolider dans sa politique de recrutement : le recrutement des enseignants vacataires et celui des chercheurs (autres que ceux relevant de la faculté permanente).

3.1.1 Les enseignants vacataires

Plus de 92% des cours dispensés à Sciences Po sont dispensés par des chargés d'enseignement, recrutés sous forme de contrats privés par la FNSP (contre 93% en 2012). Avec plus de 4 600 enseignants vacataires (autant venant du secteur privé que du secteur public), ces derniers représentent une part essentielle des forces vives de l'IEP de Paris et en font sa particularité et une part de son pouvoir d'attraction dans le paysage universitaire français.

Sciences Po entretient d'ailleurs avec ses enseignants vacataires une relation d'intérêts bien compris, au sens où les étudiants choisissent bien souvent tel ou tel master en raison du réseau et de l'ouverture au monde professionnel qu'ils projettent sur ces enseignants, et partagés, au sens où nombre d'entre eux se prévalent souvent de leur appartenance à la communauté Sciences Po.

Pour autant au vu de la part prépondérante que ces enseignants prennent dans le parcours pédagogique des étudiants de Sciences Po, il y a lieu de s'assurer qu'au-delà des règles de déontologie propres à leur profession ou corps d'origine (journaliste, magistrats administratifs et judiciaires, fonctionnaires, etc.), ils appliquent, comme les membres de la faculté permanente, le code de conduite applicable à tout établissement d'enseignement supérieur, et à la sensibilité de la relation enseignants-enseignants.

Or, les auditions ayant montré qu'en dehors du cas particulier des enseignants de langues qui assurent bien souvent un volume horaire important au sein de l'établissement, l'immense majorité d'entre eux n'y exerce que des vacances ponctuelles (de 19 heures / moyenne par semestre) et n'est

est donc composée de professeurs et maîtres de conférences des universités, de chercheurs CNRS, de chercheurs FNSP et de chercheurs-enseignants en « tenure track » FNSP.

Ce qui était au début une expérimentation est devenue une politique de Sciences Po qui a été poursuivie au cours des années plus récentes. Depuis 2013, il a ainsi été procédé à une stabilisation de la plupart des procédures liées au recrutement et à la carrière de la faculté permanente de Sciences Po, ce qui a permis d'aboutir au cours de l'année 2015 à un document définissant le statut des personnels sous contrat privé et recensant l'ensemble des procédures s'appliquant à ces derniers et, le cas échéant, aux personnels académique sous statut public du MESR (par exemple : l'attribution de congés sabbatique, la gestion des promotions...). Ce document a été soumis aux différentes instances de Sciences Po et a été adopté par un vote du Conseil d'administration de la FNSP le 11 février 2016. [...]

*Une attention particulière a également été portée à la **convergence des missions** entre les membres d'une communauté scientifique permanente aux statuts particulièrement variés. Ainsi, une prime d'incitation à l'enseignement a été créée afin d'inciter les chercheurs FNSP et les chercheurs CNRS à s'engager à assurer une charge d'enseignement identique à celle des enseignants-chercheurs du MENESR ; les charges d'enseignement des chercheurs-enseignants FNSP et celles des enseignants-chercheurs du MENESR sont par ailleurs rigoureusement les mêmes ; leurs procédures de recrutement sont semblables et sont rassemblées dans un guide du recrutement accessible en ligne ; l'accès à un congé sabbatique obéit aux mêmes règles pour tous les personnels ayant une charge d'enseignement obligatoire ; les conditions d'accueil ou de travail sont identiques pour tous et chacun, quel que soit son statut, dispose d'un bureau, d'un ordinateur, et d'un accès à internet et à la bibliothèque... Cette volonté de convergence s'est traduite aussi par la possibilité donnée aux chercheurs FNSP de solliciter le passage du statut de chercheur à celui de chercheur-enseignant comme « associate » ou « full professor », à l'issue d'une procédure d'évaluation exigeante qui n'a pas toujours abouti un avis positif.*

Dans cet ensemble, la situation des personnels CNRS est particulière puisque leurs carrières sont entièrement gérées par le CNRS. La prime d'incitation à l'enseignement leur est cependant aussi ouverte (ils doivent alors le même nombre d'heures d'enseignement qu'un enseignant-chercheur MENESR). Il a de plus été mis en place une procédure permettant à la communauté permanente de Sciences Po et à son directeur de se prononcer quand un chercheur CNRS souhaite rejoindre par mutation une des unités de recherche, procédure qui n'existe pas dans les autres universités françaises, et permet de s'assurer que toutes les conditions (excellence scientifique du côté du chercheur concerné et conditions matérielles d'accueil du côté de Sciences Po). [...]»

guère disponible pour participer aux actions de sensibilisation organisées par les équipes pédagogiques des écoles²⁷.

L'enjeu consiste dès lors, d'une part, à éviter les situations à risques (ex : des dîners de conférences de méthode qui ont été supprimés), d'autre part, à profiter de certains moments propices aux échanges bilatéraux pour véhiculer un certain nombre de messages déontologiques et en tirer toutes les conséquences en cas de méconnaissance.

Le groupe de travail a identifié deux moments propices à ces échanges :

- le moment du recrutement ;
- le moment consacré au débriefing des évaluations du semestre.

a) La phase de recrutement

A la différence du recrutement des membres de la faculté permanente qui répond à des règles communes fixées par la DRH et la direction scientifique, le recrutement des enseignants vacataires est très largement « décentralisé » au niveau des écoles et des campus. La DRH n'y prend d'ailleurs pas part. Il en résulte des pratiques très variables selon les entités, en fonction de l'attrait qu'elles suscitent auprès de personnalités politiques (acteurs locaux sur les campus ou à l'école urbaine, « sorties de cabinet » au collège universitaire) ou de partenaires financiers de la FNSP (à l'école de management et de l'innovation)²⁸, des logiques de réseau dans telle ou telle administration ou entreprise pour soumettre des candidats aux responsables pédagogiques (école des affaires publiques), ou qu'elles aient au contraire à organiser une forme de « chasse de tête » pour recruter leurs enseignants (école de journalisme). Dans l'immense majorité des cas, la phase de recrutement donne lieu à un échange entre la personne pressentie pour donner un cours et un responsable pédagogique (ou directeur exécutif dans certains cas), au cours duquel le syllabus attendu lui est présenté et où la plus-value pédagogique des enseignements proposés est précisément mesurée. En revanche, il est rare, à quelques exceptions près (école de journalisme), que la discussion porte sur les règles déontologiques relatives à la relation enseignant-enseignés. Dans ce contexte, il paraît essentiel d'encourager les responsables pédagogiques à avoir un échange en face-à-face ou a minima un échange verbal, même de durée assez courte, avec chaque vacataire, afin notamment de leur rappeler les valeurs de l'Institution et la nécessité de les incarner en tant qu'enseignant (bienveillance, respect d'autrui, prohibition des comportements discriminatoires, etc.).

Une fois l'entretien réalisé, la décision de recrutement n'intervient généralement qu'au terme d'un processus collégial associant *a minima* le responsable pédagogique et le directeur exécutif, voire dans certains cas, le doyen et/ou le conseil exécutif de l'école qui réunit l'ensemble des responsables pédagogiques autour de l'équipe de direction. Cette pratique de la décision collégiale n'est toutefois pas systématique. Elle mériterait d'être encouragée dans toutes les écoles dans un souci à la fois d'éviter les risques de conflits d'intérêts (non pas que ces derniers soient caractérisés, mais davantage dans une approche de « théorie des apparences ») et de renforcer le caractère assumé des recrutements effectués par l'école.

²⁷ A titre d'illustration, seule une cinquantaine d'enseignants vacataires s'étaient déplacés lorsque la direction a souhaité les réunir lors d'une rentrée récente.

²⁸ Aucun doyen n'a cependant indiqué au groupe de travail avoir subi de recrutement « imposé » sous la direction de Frédéric Mion ; tout au plus s'agissait-il de suggestions chaque doyen étant libre d'y donner suite ou non.

Une fois la décision prise, l'enseignant pressenti est invité à signer une « lettre d'engagement » qui se concentre, pour l'instant, sur les enjeux de conformité au RGPD et de propriété des contenus pédagogiques. Cette lettre devrait comporter, à l'instar de ce qui se pratique à l'*Executive Education*, une sorte d'abstract des obligations déontologiques pesant sur l'intervenant, en particulier dans la relation enseignant-enseignés, et renvoyer aux chartes et documents correspondants.

b) Le débriefing des évaluations

Deuxième temps propice à un dialogue sur les questions de déontologie avec les vacataires : l'échange au cours duquel le responsable pédagogique leur fait part des retours des évaluations des étudiants.

Sciences Po a mis en place en 1997 un système d'évaluation obligatoire des enseignements - c'était à l'époque un processus assez inédit dans son format dans le monde universitaire. Chaque semestre les étudiants évaluent donc leurs enseignements (et non leurs enseignants) sur la base d'un formulaire type sanctionné par les qualifications suivantes : excellent / très bon / bon / insuffisant, et complété d'un espace de libre expression. Les taux de satisfaction oscillent en moyenne entre 78 et 80% selon le format des cours.

Les étudiants reconnaissent toutefois remplir ces évaluations avec plus ou moins d'intérêt : leur assiduité est généralement plus importante au niveau du collège universitaire qu'au stade des masters, où ils ont parfois tendance à douter de la portée réelle de l'exercice. Pour répondre à ce constat, l'administration gagnerait certainement à davantage publiciser l'usage qu'elle fait de ces évaluations. Elle pourrait notamment rappeler sur chaque formulaire que les évaluations sont anonymes et éditées dans un ordre aléatoire pour conforter cet anonymat, mais également que les responsables pédagogiques en prennent systématiquement connaissance avant de les communiquer aux enseignants. Dans certaines circonstances délicates (personnalité ayant fait l'objet d'une mauvaise évaluation), le débriefing gagnerait certainement à être organisé au niveau du directeur exécutif, voire du doyen.

Les verbatim constituent à cet égard une source d'informations précieuse pour les équipes pédagogiques et la direction de la scolarité. Ils permettent notamment de sanctionner les enseignants qui ne s'investissent pas ou auraient des comportements inappropriés. Plusieurs doyens et directeurs exécutifs d'école ont indiqué au groupe de travail avoir mis fin au contrat de tel ou tel vacataire au vu de ces verbatim. Les auditions ont toutefois montré que rien ne prémunissait les autres écoles du recrutement d'enseignants ainsi évincés, compte-tenu du cloisonnement qui prévaut entre elles. Au vu de ce constat, il paraît essentiel d'inscrire les questions de recrutement dans les temps d'échanges formels ou informels qui réunissent les doyens entre eux (« conseil décanal »), les directeurs exécutifs (« CODEX ») et les équipes pédagogiques. Le « pôle enseignant » de la direction de la formation initiale pourrait également se voir confier un rôle de vigie en la matière (en mettant en place un système de veille sur les évaluations les moins bien notées), et les responsables pédagogiques seraient invités à consulter les évaluations enregistrées dans BANNER avant de soumettre la proposition de recrutement à la collégialité. Enfin, pour compléter la portée des évaluations, la direction de la scolarité travaille actuellement à la mise en place d'une base de données commune à tous les verbatim pour y faire des recherches par mots clefs (racisme, discrimination, etc.). L'analyse qui en découlera pourrait éventuellement faire l'objet d'une communication interne.

Recommandation n°7 : Formaliser au moment du recrutement des vacataires leur engagement à respecter les principes déontologiques et s'assurer de son respect lors de leur évaluation.

3.1.2 Les personnels des centres de recherche

A l'image du recrutement des enseignants vacataires dans les écoles, les centres de recherche et départements bénéficient d'une grande liberté de recrutement des chercheurs contractuels. Si, à l'instar des écoles, l'idée du groupe de travail n'est pas de remettre en cause l'autonomie des centres et départements en la matière, les auditions ont toutefois permis de mettre à jour les questionnements à l'œuvre s'agissant du recrutement des post-doctorants et des chercheurs associés.

La première question en débat est de savoir comment concilier au sein de Sciences Po les deux impératifs consistant, d'une part, à accompagner les doctorants dans leur insertion professionnelle, d'autre part, à introduire de la transparence dans le recrutement des post-doctorants, avec en filigrane le point de savoir si un chercheur peut recruter en post-doctorat un doctorant ayant réalisé sa thèse sous sa direction. S'il n'appartient pas au groupe de travail de trancher cette question, qui relève à l'évidence d'une stratégie à discuter à l'échelle de la direction scientifique et des centres et départements, les conséquences que tire Sciences Po de son engagement dans le processus de labellisation de sa stratégie RH en matière de recherche au regard de la stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs (HRS4R) de l'Union européenne²⁹, méritent a minima d'être clarifiées. Tandis que le CNRS en a tiré l'obligation de publier les fiches de poste ouvertes aux post-doctorants pendant une durée minimale, Sciences Po a laissé à chaque centre ou laboratoire le soin de trancher la question pour les recrutements sur fonds gérés par la FNSP - les recrutements intervenant dans certaines unités mixtes de recherche (UMR) sur financement du CNRS étant, eux, soumis aux règles de ce dernier). Il en résulte des différences de pratiques sur les règles de publication applicables d'un centre à l'autre (et donc parfois, au sein d'un même centre, d'un contrat à l'autre) qui mériteraient probablement d'être harmonisées, ou à tout le moins, d'être clarifiées. De même, les échanges de bonnes pratiques pourraient être encouragés à l'échelle de la direction scientifique (ex : « charte des post-doctorants » signalée par le Centre de Sociologie des Organisations).

Par ailleurs, les auditions ont conduit le groupe de travail à s'interroger sur les modalités d'engagement des chercheurs associés aux centres de recherche pour quelques semestres et à relever l'intérêt d'une « charte des signatures », à l'instar de celles mises en œuvre par le Centre de recherches internationales (CERI) pour ses chercheurs et experts associés. Ces documents précisent les conditions dans lesquelles les intéressés peuvent signer leurs publications en se référant au CERI ou y organiser des événements scientifiques, susceptibles d'engager son image.

Enfin, l'attention du groupe de travail a été attirée sur la question du recrutement de couples de chercheurs dans le contexte d'internationalisation des recrutements encouragée par l'établissement. Faute de procédure établie et coordonnée de manière centralisée au niveau de la direction

²⁹ La stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs, également appelée HRS4R, vise à améliorer les pratiques des organismes et établissements œuvrant dans le domaine de la recherche en matière d'éthique, de recrutement et de condition de travail des chercheurs.

Sciences Po a adopté dans ce cadre un plan d'action transversal très complet (29 actions) autour de six axes : 1. les enjeux de recrutement et de développement de carrière des chercheurs, 2. Les aspects éthiques et professionnels, 3. Les conditions de travail, 4. La formation, 5. Les politiques en faveur de la diversité (parité hommes/femmes, plan handicap...), 6. l'accompagnement des parcours doctoraux.

scientifique ou de la DRH, comme cela se pratique manifestement dans certaines universités de recherche internationales, il y a un risque que « les carrières des femmes soient mises au second plan » dans ce type de recrutements. L'engagement de Sciences Po à promouvoir l'égal accès des hommes et des femmes gagnerait à se concrétiser dans ce cadre.

Recommandation n°8: Engager à l'échelle de la direction scientifique des échanges de bonnes pratiques entre centres de recherche et laboratoires sur les conditions de recrutements et les droits et obligations des chercheurs ne relevant pas de la faculté permanente

3.2 Les risques relatifs aux activités académiques

Bien que les auditions aient fait plus particulièrement ressortir les risques susceptibles de peser sur la liberté académique des chercheurs et enseignants, et de les conduire à solliciter la protection fonctionnelle de Sciences Po, ces risques n'épuisent pas toutes les difficultés déontologiques auxquelles est par ailleurs exposée la communauté académique et mériteront d'être davantage creusés dans un exercice approfondi de cartographie des risques.

3.2.1 Les risques d'atteinte à la liberté académique

La charte de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP précise, à l'article 2 du chapitre dédié aux enseignants les principes déontologiques auxquels ils doivent se conformer dans l'exercice de leurs fonctions. Ainsi doivent-ils « *veiller[r] à tendre à l'objectivité du savoir et à faire preuve d'indépendance de toute emprise politique, économique, religieuse ou idéologique dans leurs enseignements³⁰, [à garantir]³¹ l'égalité entre les femmes et les hommes, et à établir avec les étudiants des relations bienveillantes et de nature strictement pédagogiques.* »

En creux, ces principes tracent les contours des risques susceptibles de peser sur les fonctions d'enseignant, à savoir les risques de discours prosélytes ou déplacés et les risques de dérives comportementales. Les auditions des doyens et directeurs exécutifs d'école et des étudiants ont toutefois montré que ces risques ne leur apparaissaient pas présenter une acuité particulière à l'heure actuelle et étaient, en tout état de cause, canalisés par la multiplicité des dispositifs de remontées d'information mis en place dans les écoles à la suite d'incidents (désignation d'un conseiller pédagogique pour chaque étudiant et organisation d'un échange mensuel, rencontre bi-mensuelle avec les délégués à l'école de journalisme ; désignation de délégués pour chaque cours de chaque master, réunis régulièrement par l'équipe pédagogique ; organisation de réunions régulières entre le doyen, le directeur exécutif et les étudiants à l'école urbaine) et à l'échelle de l'établissement (cellule de veille).

En revanche, un autre risque est apparu plus spontanément dans les auditions des responsables d'école, à savoir le risque pesant sur la liberté académique, ainsi que la difficulté à assurer le débat d'idées et la pluralité des expressions dans les cours et événements organisés dans l'établissement. Deux facteurs expliquent ce phénomène :

³⁰ Principe inspiré des dispositions de [l'article L 141-6 du code de l'éducation](#) : « *Le service public de l'enseignement supérieur est laïque et indépendant de toute emprise politique, économique, religieuse ou idéologique ; il tend à l'objectivité du savoir ; il respecte la diversité des opinions. Il doit garantir à l'enseignement et à la recherche leurs possibilités de libre développement scientifique, créateur et critique.* »

³¹ Mots manquants dans la charte adoptée en octobre 2020.

- un facteur externe, tenant à la pression diplomatique et culturelle que font peser certains étudiants internationaux sur l'organisation d'événements internes à Sciences Po (ex : d'une conférence organisée sur un campus dont des étudiants ont demandé l'annulation à la direction du collège universitaire). La réponse du collège universitaire dans ce type de circonstances est de ne pas renoncer à l'organisation des événements contestés, mais de garantir la mise en place d'un débat contradictoire et de confier son animation à un membre de la faculté permanente. Avec la généralisation des cours en distanciel, la direction du collège universitaire relate également le fait que certains étudiants seraient surveillés, via leurs adresses IP, par leur gouvernement dans le choix de leurs cours ;
- des facteurs internes, liés à la remise en cause de certains contenus de cours par des étudiants, mais aussi à des difficultés que ressentent certains étudiants à pouvoir exprimer librement leur point de vue dans le cadre des cours, par crainte des réactions des autres.

Dans ce contexte, Sciences Po pourrait non seulement affirmer dans sa charte de déontologie son attachement à la liberté académique, consacré en octobre 2020 par la Déclaration de Rome ³², et au respect mutuel, à l'instar de ce qu'a fait l'ESSEC dans sa propre charte, mais envisager également l'élaboration d'un guide pratique ou d'un module de formation à l'appui des équipes pédagogiques et des étudiants afin ne pas les laisser affronter seuls ce type de situations, notamment au profit des doctorants.

Recommandation n°9 : Affirmer l'attachement de Sciences Po à la liberté académique et au respect mutuel dans la charte de déontologie.

3.2.2 Les risques impliquant un enjeu de protection fonctionnelle des chercheurs

Souligné par quelques responsables de centres de recherche, l'enjeu de la protection des chercheurs dans leur activité recouvre plusieurs types de circonstances, dans lesquelles la mobilisation de ressources internes à Sciences Po est souvent la bienvenue :

- des situations de conflits entre chercheurs qui sortiraient du cadre de la controverse scientifique, notamment sur la question de savoir à qui appartiennent les données (mise en place d'une médiation appropriée) ;
- des situations de mises en cause personnelle de chercheurs sur les réseaux sociaux, face auxquelles les centres de recherche sont parfois démunis. L'existence d'une stratégie institutionnelle de réponse à ce type de risques serait utile (veille active sur les réseaux sociaux en amont ; désignation de référents ; stratégie de communication de crise) ;
- des situations de mise en danger des chercheurs sur des terrains difficiles³³ ; les procédures relatives aux missions sur ce type de terrains gagneraient à être harmonisées entre les différents statuts (validation des ordres de mission par le fonctionnaire de sécurité et de défense pour les chercheurs CNRS).

³² <https://www.coe.int/fr/web/higher-education-and-research/-/council-of-europe-at-the-ehea-ministerial-conference>

³³ Cf. la prise d'otage dont ont fait l'objet deux chercheurs du CERI en Iran, la première étant toujours retenue en résidence surveillée sur place.

3.3 Les enjeux relatifs à l' « intégrité scientifique »

L'intégrité scientifique est définie comme l'ensemble *des règles et des valeurs qui doivent régir l'activité de recherche, pour en garantir le caractère honnête et scientifiquement rigoureux. [Il s'agit de] la condition indispensable [a]u maintien de la confiance qu'accorde la société aux acteurs de la recherche »*

La mise en œuvre de cette politique dans les établissements d'enseignement supérieur s'articule autour de deux volets :

- un volet de promotion de l'intégrité scientifique auprès des chercheurs, doctorants et étudiants, animé par un « référent intégrité scientifique » comme l'a suggéré la [circulaire du 15 mars 2017 du Secrétaire d'Etat à la Recherche](#) ;
- un volet relatif au traitement des manquements (plagiat, falsification de données, pratiques questionnables de recherche, conflits d'intérêt). Le HCERES prescrit la mise en œuvre, en pareille hypothèse, d' « *une procédure similaire à celle d'une enquête administrative, sous la responsabilité opérationnelle de son référent à l'intégrité scientifique. L'enquête rassemble, examine et qualifie les faits relatifs au signalement, le cas échéant en auditionnant des témoins et en faisant appel à des experts. Cette enquête est menée avec objectivité, à charge et à décharge, en respectant la présomption d'innocence et en protégeant tous ses protagonistes* »³⁴.

Si les auditions ont montré que ce second volet ne soulevait manifestement pas de difficultés particulières - les règles relatives au traitement du plagiat sont précisément définies à l'article 12 du règlement de la scolarité³⁵ et l'Institution se veut globalement intraitable vis-à-vis de ce types de pratiques, l'attention du groupe de travail a été toutefois attirée sur trois points :

- le volet promotion n'apparaît pas clairement dans la communication institutionnelle de l'établissement, ce qui s'explique probablement par le fait que Sciences Po, à la différence de nombre des universités membres de la « conférence des signataires », qui réunit les responsables exécutifs des opérateurs ayant adopté les principes de la Charte de déontologie des métiers de la recherche de 2015³⁶, n'a pas encore désigné son référent « intégrité

³⁴ <https://www.hceres.fr/fr/propos-de-lintegrite-scientifique>

³⁵ Article 12 – L'honnêteté intellectuelle : « [...] / En cas de soupçon de plagiat, l'enseignant doit informer la direction des études et de la scolarité et lui communiquer les éléments dont il dispose. Le plagiat est constitué lorsque l'élève a rendu un travail qui ne permet pas de distinguer sa pensée propre d'éléments d'autres auteurs : il peut se caractériser par l'absence de citation d'un groupe de mots consécutifs (à partir de cinq), par la reformulation ou la traduction, par la copie.

Un document sur le plagiat est distribué à l'ensemble des élèves à leur arrivée à Sciences Po afin de contribuer à sa prévention. Un système de détection informatique du plagiat est mis en place par la direction des études et de la scolarité. Tout élève peut se voir demander son travail sous format électronique. Lorsqu'un plagiat ou une fraude est constaté, la note de 0/20 est attribuée à l'UE. La section disciplinaire peut être saisie par le directeur de Sciences Po. »

Les étudiants sont très sensibilisés à ce sujet dès la 1^{ère} année. Ils ont conscience des risques encourus.

³⁶ <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-signataires-des-chartes-et-des-referents-integrite-scientifique>

scientifique ». Un décret, pris en application de la loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur, est en cours d'élaboration au Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation afin d'en rendre la désignation obligatoire ;

- il existe des disparités d'un enseignant et d'une école à l'autre sur le contrôle effectif des risques de plagiat. Le recours à la plateforme URKUND³⁷ n'est pas systématique ;
- le traitement de ces questions à l'échelle des centres place parfois les directeurs de centre de recherche dans une situation délicate ; deux directeurs de centre de recherche auditionnés par le groupe ont ainsi évoqué « la relative solitude » dans laquelle ils s'étaient trouvés pour traiter les cas de suspicions de manquements.

Recommandation n°11 : Désigner sans tarder un référent intégrité scientifique auprès de la direction scientifique.

Sciences Po ne devra pas hésiter à solliciter l'OFIS pour structurer sa politique d'intégrité scientifique.

3.4 Les risques relatifs à la protection et à la gestion des données personnelles

3.4.1 La conformité au RGPD

Comme toute organisation, Sciences Po est chargé de garantir la protection des données personnelles conformément aux dispositions du règlement général sur la protection des données (RGPD)³⁸ (traitement licite, loyal et transparent des données collectées ; collecte pour des finalités déterminées, explicites et légitimes ; exactitude des données collectées ; conservation des données limitées dans le temps ; traitement de nature à garantir une sécurité appropriée des données à caractère personnel collectées : intégrité et confidentialité).

Pour répondre à cette responsabilité, le directeur de l'IEP a désigné dès le 23 mai 2018 une déléguée à la protection des données (DPO) et l'a chargée d'une mission d'information et de conseil sur les obligations découlant du RGPD et les mesures à mettre en œuvre pour s'y conformer, de veiller au respect du principe de protection des données dès la phase de conception des projets, de tenir l'inventaire et de documenter les traitements de données à caractère personnel, de contribuer à l'élaboration de lignes directrices pour diffuser cette culture de la protection des données personnelles au sein de l'établissement, de contribuer à l'éducation numérique, de veiller au bon traitement des requêtes formulées par des personnes concernées par un traitement de données, d'auditer et de contrôler de manière indépendante le respect du RGPD par l'établissement, de signaler au directeur

³⁷ <https://www.orkund.com/fr>

Les étudiants sont invités à y télécharger leurs productions ; le système vérifie si elles présentent des similitudes avec des millions de ressources documentaires.

³⁸ <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>

d'éventuels manquements et de mettre Sciences Po en situation de notifier d'éventuelles violation des données à caractère personnel à la CNIL³⁹.

L'action de la DPO s'est traduite par l'élaboration d'une offre de services aux bénéficiaires :

- des personnels administratifs et académiques (élaboration d'une page Intranet dédiée à la mise en conformité⁴⁰ et contribution à la description de l'environnement numérique et de la politique de sécurité des systèmes d'information en lien avec la DSI⁴¹) ;
- de la communauté scientifique en contribuant à l'élaboration d'un guide agrégeant l'ensemble des bonnes pratiques relatives au traitement des données de la recherche⁴², en appuyant les chercheurs dans l'élaboration de l'analyse d'impact de leurs projets en terme de protection des données personnelles et en procédant à la revue éthique des projets soumis à financements européens ou de l'Agence nationale de la recherche sous l'angle de la conformité au RGPD ;
- de la communauté étudiante par l'organisation d'un programme de conférences à l'attention des étudiants⁴³.

Si les auditions ont permis de saluer de façon unanime le très grand investissement de la DPO dans ses fonctions, elles ont également souligné l'opportunité de sécuriser le fonctionnement de sa mission en lui adjoignant, comme cela vient d'être décidé, l'appui d'un DPO adjoint⁴⁴ et de désigner des référents de proximité dans les écoles, centres de recherche et services en capacité d'apporter un éclairage de premier niveau à leurs interlocuteurs (charge pour la DPO d'animer et de former ce réseau). Plusieurs centres de recherche ont indiqué au groupe de travail s'être d'ores et déjà dotés de ce type de ressources. Le groupe de travail invite également à formaliser des espaces d'échanges entre les différents référents en charge de la protection des personnes et des données (commissions de déontologie, DPO, référent intégrité scientifique, médiateurs de l'école de la recherche). L'établissement gagnerait également à inscrire les enjeux de protection des données et de mise en conformité de l'établissement en matière éthique/RGPD dans ses orientations stratégiques.

Recommandation n°12 : Désigner des référents de proximité « protection des données » dans les écoles, centres de recherche et services en capacité d'apporter un éclairage de premier niveau à leurs interlocuteurs et formaliser des espaces d'échanges entre la DPO et les acteurs en charge de la protection des personnes.

3.4.2 La problématique relative à la gestion des données de la recherche

En matière de recherche, la gestion des données ne se limite pas à des questions de conformité mais embrasse les problématiques plus larges de la protection des « enquêtés » (et de l'obligation de

³⁹ Lettre de mission signée le 6 juin 2019

⁴⁰ <https://intranet.sciencespo.fr/bienvenue/content/outils>

⁴¹ <https://www.sciencespo.fr/ressources-numeriques/>

⁴² Site hébergé par la DRIS : <https://sciencespo.libguides.com/donnees-de-la-recherche/reglementation-ethique>

⁴³ <https://www.sciencespo.fr/students/fr/vivre/protection-donnees.html>

⁴⁴ Décision confirmée courant mars 2021

recueillir leur consentement, sauf exception dûment justifiée) et de la publication des données de la recherche (« open data »).

Si l'obligation de recueil du consentement des « enquêtés » ne soulève pas de débat en soi – elle est prévue par le RGPD et constitue une pratique cardinale du travail de recherche, les modalités de sa mise en œuvre en sciences sociales, et à Sciences Po en particulier, ne font pas consensus. Alors que le recueil du consentement se pratiquait dans ce secteur de manière essentiellement informelle, la formalisation de la démarche, sous la pression des pratiques à l'œuvre dans le champ de la recherche médicale, soulève des réserves de la part de certains chercheurs en sciences sociales. Le consentement écrit des enquêtés (via des formulaires de consentement) n'est pas toujours évident à mettre en œuvre ; il peut même, sur certains terrains et dans certaines circonstances (observation directe / ethnographie), contribuer à décourager les enquêtés de témoigner, voire à les mettre en danger⁴⁵. Dans ce contexte, les auditions ont montré l'intérêt qu'il y aurait à élaborer une position partagée à l'échelle de la direction scientifique, voire à plus grande échelle, au niveau des associations nationales de Sciences politique, d'économie et de sociologie, sur les standards en matière de mise en œuvre en termes de consentement des enquêtés.

Dans le même temps, les centres de recherche sont de plus en plus exposés à un impératif de publication rapide de l'ensemble des données de recherche (bases de données, méthodologie et résultats agrégés), dans un souci de transparence et d'exposition des travaux de recherche à la contradiction (pour en assurer la crédibilité). C'est d'ailleurs ce qui a conduit Sciences Po à mettre en place une plateforme de dépôt des productions en ligne (SPIRE et data.sciences po⁴⁶). Malgré cela, les auditions ont mis en lumière un niveau d'appétence inégal pour ces enjeux parmi les chercheurs, à l'exception notable des projets financés par l'ANR ou d'envergure européenne pour lesquels l'obligation de publication s'impose à eux. Le travail de sensibilisation de la communauté scientifique à cette question doit dès lors se poursuivre dans les différentes écoles et centres de recherche. En outre, le groupe de travail recommande de mettre en place un module de formation obligatoire à l'éthique de la recherche à l'attention des doctorants, au cours du premier semestre de thèse, autour de trois axes (consentement, stockage et publication des données, sécurité sur le terrain).

Recommandation n°13 : Ne pas réduire la problématique de la gestion des données de la recherche à des enjeux de conformité mais engager une réflexion collective sur les standards à mettre en œuvre en matière de consentement et de publication de données et développer les modules de sensibilisation à ces enjeux auprès des membres de la communauté scientifique, avec une attention pour les doctorants.

3.5 Les enjeux associés à la politique de partenariats Sciences Po

Au-delà des immenses opportunités qu'offre la politique de partenariats déployée par Sciences Po aux membres de sa communauté (478 partenariats recensés à date avec des universités de premier

⁴⁵ Exemple d'un projet de thèse sur un mouvement d'opposition politique à propos duquel les médecins membres du panel se sont insurgés, faute de consentement écrit des enquêtés.

⁴⁶ Sciences Po Institutional Repository (SPIRE) est le dépôt institutionnel de la production scientifique de Sciences Po dont l'objectif est de référencer la totalité des publications de la communauté académique <https://www.sciencespo.fr/departement-sociologie/fr/content/larchive-ouverte-spire.html>

plan en France et dans le monde ; plus d'un millier de donateurs contribuant chaque année à hauteur de 10% du budget de fonctionnement de l'Institution), cette dernière soulève deux enjeux sensibles en termes de déontologie :

- un premier enjeu tenant à l'indépendance et à la souveraineté des projets de recherche menés en interne ;
- un second enjeu tenant à la liberté académique à laquelle tient l'établissement.

Tous deux posent la question des contreparties imposées ou non aux chercheurs et aux écoles dans les conventions de partenariat qui les lient à des partenaires publics ou privés.

En matière de recherche, les auditions ont montré que les conventions de partenariat répondaient à deux grandes finalités :

- le financement de projets de recherche par un partenaire public ou privé pour lesquels l'établissement veille à ce que ces derniers n'aient pas la main sur le contenu ni ne bloquent la diffusion des résultats. Or, comme dans tout contrat, tout dépend en réalité du rapport de force qui se noue entre les chercheurs, lesquels ne sont pas nécessairement rompus à ce type de négociations, et leurs interlocuteurs. Il arrive à ce titre que certains centres de recherche refusent par principe de travailler sur certains projets compte-tenu de la posture de leur interlocuteur ou encore que les discussions s'éternisent un peu, notamment avec certains partenaires compte-tenu de leur niveau d'exigence en termes de confidentialité. Mais l'expérience montre – et ce point est unanimement souligné par les responsables de centres de recherche et d'écoles auditionnés, que l'appui de la DAJAM et de la direction de la stratégie et du développement (DSD) dans la finalisation du contrat permet globalement de circonscrire ce type de risques ;
- l'accès à des outils ou une banque de données détenues par les géants du numérique. Deux entités ont indiqué au groupe de travail s'être interrogées sur l'opportunité d'engager ou de poursuivre un partenariat avec les GAFAM. Dans les deux cas, le choix de recourir à ces partenariats a été pleinement assumé car discuté pour le premier de façon collégiale et justifié pour le second par la performance des systèmes d'information.

Dans le champ académique, les auditions ont permis de mettre en lumière des bonnes pratiques pour éviter que toute tentation des partenaires des écoles de peser sur le contenu pédagogique des programmes ou projets. L'école urbaine recourt par exemple à des « conventions de soutien financier » à l'école dans le cadre des projets collectifs proposés aux étudiants de master. Concrètement, les partenaires (collectivités territoriales, acteurs privés, ONG, cabinets conseils) qui soumettent un projet d'étude à l'école, dans le cadre d'un « appel à projets collectifs » lui verse un soutien financier, sans aucune contrepartie sur le résultat du projet. Le dispositif a été calé de telle sorte, avec la DAJAM, que le projet collectif a bien le caractère d'un dispositif pédagogique, et non d'une prestation de service. C'est ainsi l'école urbaine qui valide le succès du projet d'un point de vue pédagogique, et non le partenaire. Les financements générés par les conventions permettent au demeurant de financer les voyages collectifs des étudiants et le tutorat pour accompagner les étudiants dans leurs travaux. Par ailleurs, la direction de l'école a été claire sur le fait que, en total

accord avec la direction de Sciences Po et la DSD, elle ne travaillerait pas avec un certain nombre de partenaires. Enfin, l'école s'est munie à l'occasion de la création de ses deux chaires sur les dix que comportent l'établissement (« Villes numériques » / « Logement immobilier ») de dispositifs de nature à éviter tout risque d'irruption dans la programmation pédagogiques (création d'un conseil scientifique, définition d'un programme d'activité avant le lancement des levées de fonds, pluralité des financeurs et association de partenaires publics et privés).

Recommandation n°14 : Associer dans toute la mesure du possible la DAJAM et la DSD à l'élaboration des conventions de partenariats » afin d'en mesurer précisément les contreparties éventuelles et partager les bonnes pratiques à l'œuvre au sein de l'établissement en matière de financement de la recherche et des programmes pédagogiques.

Les longs développements qui précèdent ont permis au groupe de travail d'identifier des mesures concrètes, dont certaines peuvent être mises en œuvre sans texte ou sont « à la main » de Sciences Po, dans le seul champ des risques qui lui ont été signalés.

Ils témoignent de la nécessité de mener à bien un exercice de cartographie des risques tel que prôné par la HATVP dans son guide de la déontologie, exercice que le groupe a simplement « simulé » auprès des personnes auditionnées mais auquel il ne saurait se substituer.

Il est intéressant de relever que beaucoup de doyens, responsables de centre de recherche ou de direction ont admis, à l'occasion des auditions, l'intérêt de l'exercice d'introspection auquel les a invités le groupe de travail. L'immense majorité d'entre eux a pu identifier à cette occasion les risques déontologiques auxquels ils s'estimaient confrontés en tant que managers ou auxquels ils estimaient leur structure exposée, mais également les bonnes pratiques et solutions mises en œuvre pour y remédier ou celles qui pourraient l'être à l'avenir.

CHAPITRE 2 - QUEL REFERENTIEL DEONTOLOGIQUE POUR SCIENCES PO ?

UN REFERENTIEL : POUR QUOI FAIRE ?

Définir un socle de principes et des règles de vie commune, c'est répondre à plusieurs préoccupations :

- **Montrer que l'on connaît et respecte les obligations légales et réglementaires** de plus en plus pressantes en la matière depuis le milieu des années 2010 (loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie des fonctionnaires, loi n°2016-1491 du 29 novembre 2016 sur la transparence dans la vie publique dite loi Sapin 2, décret n°2017-564 du 19 avril 2017 relatif aux procédures de recueil des signalements émis par les lanceurs d'alerte au sein des personnes morales de droit public ou de droit privé ou des administrations de l'État, le RGDP du 27 avril 2016, ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat de mise en place d'une charte de déontologie commun, loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la vie publique, loi n° 2020-1675 du 20 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2020 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur) ;
- **Le souci de se conformer également aux exigences d'acteurs extérieurs qui financent des travaux de recherche ou les publient.** C'est ce qui a motivé la mise en place des règles dans le secteur de la recherche (*ethical review* imposé par les instances européennes et l'ANR, certains revues scientifiques ; partenariats internationaux) ;
- **Une préoccupation prophylactique** : répondre à une crise ou aux critiques en formalisant des règles, des procédures dans un souci de transparence et d'équité. C'est le chemin qu'a suivi Sciences Po à la suite des rapports successifs de la Cour des comptes sur la gestion (2012 ; 2016) : réforme des rémunérations, réforme de la gestion des admissions, formalisation du contrôle interne, mise en place d'une cellule VSS, etc. ;
- Et plus fondamentalement, traduire **le souci de « faire cohésion »** à l'échelle de tout l'établissement en mettant en œuvre, au travers de ce référentiel, les valeurs que l'institution porte dans son ensemble.

C'est en tout cas la seule façon de faire connaître à l'ensemble de la communauté ce qui est autorisé ou du moins recommandé et ce qui ne l'est pas d'un point de vue déontologique.

1. ETAT DES LIEUX DES REFERENTIELS A SCIENCES PO AUJOURD'HUI : UN FOISONNEMENT DE DOCUMENTS PAS VRAIMENT ARTICULES ENTRE EUX

1.1 Quelques documents phares

Avant même l'adoption des lois du 20 avril 2016 et 29 novembre 2016 respectivement relatives à la déontologie des fonctionnaires et à la transparence dans la vie publique (dite loi Sapin II,) Sciences Po avait perçu la nécessité de se doter d'un dispositif déontologique comme en témoignent les statuts de la FNSP de et de l'IEP adoptés en décembre 2015 et janvier 2016 et leurs règlements intérieurs.

A ce jour, Sciences Po a adopté deux documents de référence : l'un sur un sujet précis, la charte de l'acceptation des financements publics et privés adoptée par le conseil d'administration de la FNSP le 14 décembre 2016, l'autre, le plus général, la charte de la déontologie commune adoptée en octobre 2020. L'établissement est par ailleurs sur le point d'adopter la charte de déontologie de la recherche. A ces documents s'ajoutent une myriade de règlements ou chartes aux thèmes très précis ou aux destinataires plus limités dont certains comportent de façon plus ponctuelle des règles ou recommandations se rattachant à la déontologie.

La charte de l'acceptation des financements publics et privés est à la fois claire et concrète dans son énoncé, elle crée une instance chargée d'aider à son respect : le comité des dons dont les membres ont été nommés par une délibération du 14 février 2018. Elle prévoit la remise d'un rapport annuel et la transmission régulière des avis au conseil d'administration de la FNSP.

La charte de la déontologie commune à la Fondation et à l'Institut⁴⁷, dont l'adoption en termes communs est prévue par les règlements intérieurs de l'une (article 29) et de l'autre (article 42), énonce par catégorie de personnes intervenant à Sciences Po, les principes déontologiques qui leur sont applicables. Adoptée en octobre 2020 par les deux conseils, elle n'a pas été l'occasion d'une campagne de communication mais a au contraire fait l'objet d'une diffusion très discrète, sa mise en ligne datant du début de l'année 2021.

Enfin, la charte de déontologie de la recherche dont l'adoption est aussi prévue par le règlement intérieur de l'Institut (article 26) est un projet sur le point d'aboutir. On trouve d'ores et déjà en ligne sur le site de nombreuses fiches pratiques, didactiques dans leur présentation et qui répondent aux questions concrètes que peuvent se poser des chercheurs ou les orientent pour trouver de l'aide.

Dans les trois cas, l'élaboration des chartes s'est faite selon des approches différentes et dans des conditions d'association différentes très variables des parties prenantes - la charte de déontologie

⁴⁷

<https://www.sciencespo.fr/sites/default/files/Charte%20déontologie%20commune%20IEP%20et%20FNSP%20vadoptée%2071020.pdf>

commune a été donné lieu à un exercice de comparaison avec d'autres chartes et à des échanges au sein d'un groupe de travail, piloté par le secrétaire général et rédigée autour d'un groupe de travail, associant la direction de la formation, la direction scientifique, la direction des affaires juridiques et la direction des ressources humaines, tandis que la charte de déontologie de la recherche a largement mobilisé la communauté scientifique.

1.2 Des myriades de textes d'application plus limités

Plusieurs écoles, centres de recherche et directions se sont dotés d'outils et de codes de conduite pour structurer leurs actions au quotidien, mais le **corpus reste très éclaté et assez peu accessible pour les usagers**.

Il y a un enjeu à donner à voir la richesse du corpus existant.

Recommandation n° 15 - Recenser l'ensemble des documents susceptibles d'avoir un contenu déontologiques existant dans l'établissement afin de les réunir dans un corpus commun (page unique accessible sur le site Internet et sur l'Intranet de Sciences Po) et d'envisager, dans un second temps, leur présentation par catégorie de personnels (enseignants-chercheurs, vacataires, doctorants, salariés) ou d'usagers (étudiants, associations).

La HATVP identifie deux conditions de réussite de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une charte de déontologie⁴⁸ :

- Première condition : « *Le projet de charte doit être porté au plus haut niveau afin de montrer l'engagement de l'ensemble de la hiérarchie et l'importance du document* » ;
- Deuxième condition : « *l'association des parties prenantes et la mise en place d'une concertation* ».

En outre, dans son Guide déontologique à l'usage des responsables publics et des référents déontologiques (publié en avril 2019), la HATVP décrit « *les procédures structurantes pour tout organisme souhaitant renouveler ou créer son dispositif déontologique* », à savoir :

- « *établir une cartographie des risques* »,
- « *élaborer la charte de déontologie* »
- « *instituer la fonction de référent déontologue* ».

C'est le processus que le groupe de travail invite Sciences Po à suivre.

2. L'OPPORTUNITÉ DE FORMALISER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DEONTOLOGIQUES

Les auditions ont montré que la déontologie n'est pas un élément étranger au fonctionnement de Sciences Po. Loin s'en faut.

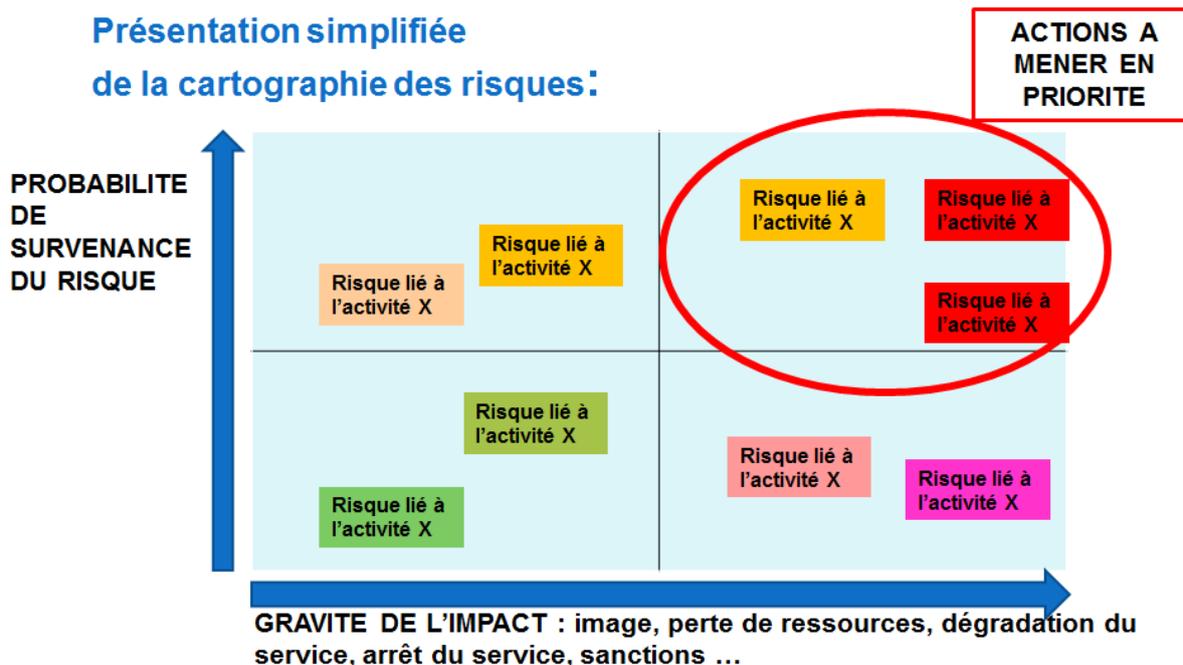
Mais comment formaliser l'exercice de cartographie des risques ?

⁴⁸ p. 28 du Guide déontologique I, précité

C'est assurément à la personne qui sera nommée aux fonctions d'administrateur-directeur de Sciences Po qu'appartiendra la responsabilité de piloter le lancement de cet exercice. Mais comme l'explique parfaitement le guide de la HATVP, cet exercice relève ensuite d'une démarche « *bottom-up* » à partir de chaque structure de base en impliquant le plus grand nombre pour conduire à une mise en commun.

Comme le souligne le secrétariat général de la HATVP dans une note adressée au groupe de travail, « *la cartographie des risques est un outil du contrôle interne, c'est-à-dire un outil qui doit permettre aux dirigeants d'une structure de les aider à maîtriser les risques qui pèsent sur leur activité, et favoriser ainsi l'atteinte de leurs objectifs.* » Son objectif final est de « *garantir l'intégrité de la structure aux yeux du public* ». Il s'agit dès lors « *d'identifier et de hiérarchiser les actions à mettre en œuvre afin d'être en conformité avec la réglementation en vigueur* » et « *d'identifier les zones de risques, les procédures défectueuses ou manquantes, et donc les actions à mener* », mais aussi « *les bonnes pratiques et procédures déjà en place.* »

La cartographie des risques consiste en pratique à établir une matrice d'analyse des risques (voir annexe 5). Elle se traduit, de manière visuelle, par la représentation sous forme de graphique, des risques majeurs pesant sur la structure, selon deux axes : l'impact de chaque risque pour la structure et la probabilité de survenance de ces risques :



Exemple de visuel de cartographie des risques (source HATVP, avril 2021)

L'exercice se poursuit ensuite sur la base de ce visuel en hiérarchisant les risques pour identifier ceux que l'on doit ou veut éviter, puis à identifier et définir les mesures concrètes à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif et à prévoir des indicateurs permettant de suivre cette mise en œuvre et d'en mesurer les effets. Ces derniers éléments figurent dans un tableau qui les présente le plus souvent par structure concernée.

Sans tomber dans une formalisation excessive du processus qui conduirait à l'alourdir inutilement ou à faire prévaloir la forme sur le fond, il s'agit concrètement, comme l'a fait notre groupe de travail, de **se**

servir de cette démarche pour susciter des échanges afin d'identifier et d'actualiser la perception des risques et des bonnes pratiques au sein de l'Institution ou d'en définir de nouvelles.

L'exercice pourra se faire en deux temps : un premier temps consacré à mettre en forme un premier jet de cartographie des risques (d'ici le mois de décembre 2021) et une mise à jour d'ici deux ans pour consolider l'exercice puis à un rythme annuel.

Il ne devra pas être l'apanage des seuls doyens, responsables de centres de recherche ou de services mais a vocation, comme le pratiquent déjà certaines entités, à être mené dans le cadre des séminaires annuels ou réunions de direction. La diffusion des valeurs affirmées par le corpus déontologique et son appropriation par l'ensemble des membres de la communauté Sciences Po sera d'autant plus grande que les temps d'échanges sur les risques déontologiques et bonnes pratiques seront inscrits dans les moments de cohésion de chaque structure.

Habituellement mené sous le pilotage opérationnel de la structure en charge de l'audit interne dans les ministères ou les établissements publics de l'Etat dotés d'une telle structure et où l'audit interne s'étend à tous les domaines de risques, y compris la déontologie, à Sciences Po - où le champ de cet audit est aujourd'hui beaucoup plus restreint - il conviendra d'identifier la ou les personnes ressources les mieux à même de conduire l'exercice.

Sciences Po ne devra hésiter à solliciter le secrétariat général de la HATVP pour l'accompagner dans cette démarche.

Pour devenir un aiguillon utile, cette cartographie des risques devra être actualisée ensuite à intervalles réguliers et portée à la connaissance des instances décisionnelles de Sciences Po pour devenir un outil de management de l'Institution. Elle pourra éventuellement faire l'objet d'une évaluation extérieure (HCERES, OFIS) afin de réduire l'effet de miroir et d'entre soi, et enrichir ainsi la réflexion sur les pratiques internes.

Recommandation n° 16 - Mettre en place une cartographie des risques déontologiques en trois temps :

- Formaliser d'ici le mois de décembre 2021 un premier jet de cartographie des risques déontologiques identifiés pour chaque structure et instance de Sciences Po puis mise en commun de ce travail à l'échelle de l'établissement afin d'en faire un outil de son pilotage**
- Envisager une mise à jour du document en 2023, toujours dans une approche « *bottom-up* », afin de consolider le document, et prévoir ensuite un renouvellement annuel de l'exercice afin d'actualiser la perception des risques au sein de l'Institution et inscrire le point à l'ordre du jour des instances ;**
- Soumettre la démarche à une évaluation externe.**

C'est à la lumière des résultats de cet exercice de cartographie que les textes actuels pourront être utilement revisités et complétés de fiches et documents explicatifs.

3. UNE CHARTE OU DES CHARTES ?

Sciences Po sera bientôt doté de trois chartes.

Ne vaudrait-il pas mieux les regrouper en une seule qui couvre tous les aspects ?

La multiplicité des instruments pose non seulement la question de leur lisibilité et de leur accessibilité mais aussi celle d'éventuelles redites entre elles et de leur bonne articulation, notamment lorsqu'il existe des instances différentes pour concourir à leur bonne application. Ainsi, si la charte relative à l'acceptation des financements publics et privés peut prétendre à une certaine autonomie surtout qu'une instance qui lui est propre est en charge d'aider à sa bonne application, la frontière entre les deux autres chartes nécessite en revanche d'être clairement tracée.

A l'inverse, un document unique peut devenir illisible en raison de sa longueur et plus lourd à modifier s'il intègre tout, de l'énoncé du principe à l'énoncé d'exemples simples.

Dans ces conditions, le groupe de travail considère qu'aucune solution n'est meilleure que l'autre. Constatant de façon pragmatique que Sciences Po a marqué une préférence pour une multiplicité de documents dont l'adoption ne relève pas des mêmes instances, le groupe de travail préconise de travailler à améliorer leur accessibilité et à bien articuler leur contenu, en évitant les répétitions ou à l'inverse les manques et en définissant clairement les compétences respectives des instances chargées de contribuer à leur bonne application.

A cet égard, la dernière version du projet de charte de déontologie de la recherche surmonte en partie cette difficulté en se contentant d'illustrer par des exemples comment repérer des conflits d'intérêt en matière de recherche. Mais on peut se demander si cette illustration ne trouverait pas mieux sa place non pas dans une des chartes mais dans une fiche explicative propre aux chercheurs qui y serait rattachée sans en faire partie intégrante ?

3.1 Clarifier le périmètre des chartes

La question du périmètre des chartes renvoie à deux enjeux : la détermination du format idoine des documents et celle des personnes auxquelles ils doivent s'appliquer.

3.1.1 A quoi doivent ressembler les chartes ?

Le groupe de travail estime que la charte de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP doit, en s'inscrivant dans le prolongement des valeurs de Sciences Po qui sont énoncées sur le site internet, se concentrer sur les principes déontologiques applicables à l'ensemble ou, du moins, au plus grand nombre des membres de la communauté Sciences Po, et préciser vers qui se tourner en cas de difficulté ou de manquement à ces règles.

Il doit s'agir d'un document assez court - pour en faciliter l'appropriation par les personnes auxquelles il s'applique – et fonctionner comme un document chapeau, renvoyant à des déclinaisons ciblées sur des enjeux ou des champs d'activité de l'établissement particulièrement sensibles d'un point de vue

déontologique (recherche, financements) ainsi que sur des fiches pratiques permettant d'illustrer très concrètement les comportements autorisés ou prohibés, à l'instar de l'approche mise en place par la London School of Economics pour son code éthique ([LSE Ethics Code](#))⁴⁹. Déclinaisons ciblées et fiches pratiques ne revêtiraient pas la même valeur juridique et pourraient être modifiées sous le contrôle de la commission de déontologie commune pour ce qui concerne la charte commune, sans nécessiter de reprendre le processus d'approbation de la charte elle-même.

La charte sur les financements et le projet de charte de déontologie de la recherche (dans sa version de mars 2021) s'inscrivent bien dans ce cadre ; il s'agit de documents opérationnels qui précisent bien la façon dont les valeurs de Sciences Po doivent se traduire dans la relation avec les mécènes et dans la politique de recherche.

Enfin, la clinique de l'Ecole de droit pourrait être mise à contribution afin d'élaborer, en lien avec la commission de déontologie, une série de fiches pratiques pour éclairer les questions soulevées par la mise en œuvre des règles de déontologie (ex : « Puis-je accepter un cadeau ? » ; « Mon conjoint peut-il candidater sur un poste ouvert dans le service dans lequel je travaille ? » ; « Puis-je prendre part au processus des allocations de thèses si l'un de mes doctorants est en course ? » ; etc.). Ce travail pourrait être alimenté de manière continue par les questions adressées par les membres de la communauté Sciences Po à la commission de déontologie.

3.1.2 A qui s'adressent les chartes ?

Le groupe de travail s'est interrogé sur le point de savoir si la charte de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP devait s'appliquer également aux étudiants, alors même que les règles de déontologie renvoient à des pratiques professionnelles et que les étudiants sont définis par le code de l'éducation comme des « *usagers du service public de l'enseignement supérieur* »⁵⁰.

Après avoir écarté dans un premier temps les étudiants du périmètre de réflexion sur la déontologie, considérant qu'ils n'étaient pas assujettis aux règles de déontologie – ces dernières ayant vocation à les protéger, le groupe de travail a néanmoins cheminé sur ce point à mesure qu'avancait le processus d'auditions. Il a notamment acquis la conviction qu'il y avait un sens à associer les étudiants à la démarche de réflexion sur la déontologie, tout en reconnaissant qu'il était difficile de modifier, en cours de route, la composition du groupe de travail.

S'il va de soi que juridiquement les règles déontologiques applicables aux personnes ayant une pratique professionnelle n'ont pas à s'appliquer aux étudiants – ce qui explique que les chartes de déontologie recensées lors de l'élaboration de la charte de déontologie excluent les étudiants de leur périmètre, trois motifs ont toutefois convaincu le groupe de travail d'associer davantage à l'avenir les étudiants à ce processus :

⁴⁹ La guidance mise en place le comité d'éthique placé auprès du conseil de la London School of Economics ([School's Ethics Code guidance](#)) constitue à cet égard une bonne source d'inspiration sur la façon dont la charte de déontologie de Sciences Po pourrait être complétée par des fiches pratiques.

⁵⁰ Cf. [Articles L. 811-1 à L. 811-6 du code de l'éducation](#) relatifs aux droits et obligations des usagers du service public de l'enseignement supérieur.

- Le constat que certains principes déontologiques s'appliquent d'ores et déjà à eux sous certains aspects (respect des personnes, respect de la liberté académique et de la liberté d'expression, respect de l'intégrité scientifique) ;
- Le souci de faire de la déontologie un élément de cohésion de la communauté Sciences Po, conformément aux orientations de la HATVP⁵¹ ;
- Enfin, la conviction que ces enjeux de déontologie participent du chemin d'apprentissage et de professionnalisation que viennent chercher les étudiants en intégrant Sciences Po. C'est d'ailleurs l'approche retenue par l'école de journalisme qui s'estime responsable d'éveiller la conscience déontologique des futurs journalistes qu'elle forme et leur fait signer à cette fin, dès leur premier jour d'arrivée, sa propre charte de déontologie.

En faisant de certains principes de déontologie un élément commun à l'ensemble de la communauté Sciences Po, l'Institution en ferait ainsi non seulement un facteur de cohésion et d'engagement collectif, mais elle contribuerait, dans un second temps à essaimer, à travers son très grand réseau d' alumni, un socle de valeurs et de principes déontologiques essentiels dans le cadre professionnel.

Recommandation n°17 : Mieux articuler les dispositifs de déontologie entre eux, en faisant de la charte de déontologie commune un dispositif chapeau énonçant des principes applicables à un grand nombre de membres de la communauté Sciences Po (y compris les étudiants), en renvoyant vers documents plus ciblés (charte de déontologie de la recherche, charte des financements, autres chartes, règlement de la vie étudiante, etc.) et vers des fiches et exemples concrets.

3.2 Des pistes plus précises d'évolution de la charte commune

L'analyse juridique menée par le groupe et confirmée par le regard de praticiens auditionnés sur cette charte auxquels le groupe de travail a soumis la charte « chapeau » conduit à encourager la révision de ce document, une fois la première cartographie des risques accomplie, autour de deux axes :

- Structurer une vraie charte « chapeau » pour bien clarifier le cadre et permettre de bien comprendre les concepts utilisés ;
- Clarifier les processus de conseil, d'alerte et de signalement et affirmer très nettement le principe de protection et d'anonymat garantis aux « lanceurs d'alerte ».

Très concrètement, le groupe de travail formule les pistes de révision suivantes :

⁵¹ Cf. p. 27 du Guide déontologique d'avril 2019 : « *S'il faut distinguer les différentes situations (élus, collaborateurs politiques, agents de droit public ou privé), il semble toutefois utile et pertinent d'élaborer un document commun, qui montre que les règles déontologiques s'appliquent à tous. En effet, une charte partagée évite de nourrir le sentiment d'un « deux poids, deux mesures » entre les obligations de différentes populations. Elle rappelle que la déontologie doit innover l'action de chacun, quel que soit son rôle, et qu'elle protège également l'ensemble des membres de la structure.* »

- Ajouter un préambule à la charte énonçant la raison d'être, les objectifs et les valeurs managériales de Sciences Po. Il pourrait s'agir, dans un premier temps, des éléments énoncés dans le document d'orientation stratégie Sciences Po 2022⁵², sans préjudice de leur éventuelle modification ultérieure par les instances de gouvernance renouvelées.;
- Étendre le Chapitre 1^{er} relatif aux principes généraux applicables à l'ensemble des titulaires de fonction à « l'ensemble des membres de la communauté Sciences Po » et préciser certains concepts :
 - *A l'article 1^{er} relatifs aux principes généraux* :
 - Dans l'item relatif à l'intégrité et la probité, préciser que la notion d'intégrité renvoie également à la notion d'intégrité scientifique (mise en exergue par la loi de programmation de la recherche) ;
 - Préciser la notion de dignité en énonçant notamment les comportements prohibés (harcèlement, bizutage, ...) ;
 - Revoir l'item relatif à la discrétion professionnelle afin de mieux expliciter que cette notion recouvre trois exigences : « ne pas porter à la connaissance de personnes internes ou externes à l'institution des informations confidentielles », garantir le secret professionnel et protéger les données personnelles (en référence au RGPD) ;
 - Etonnamment, le principe de laïcité apparaît de façon cursive dans la charte (dans le chapitre relatif aux chercheurs). Or, ce principe, affirmé par la Constitution, s'impose à l'IEP dans les mêmes conditions qu'à tout établissement public d'enseignement supérieur.
 - Développer l'item relatif au respect mutuel en s'inspirant la charte relative au respect d'autrui de l'ESSEC⁵³ qui prescrit notamment l'obligation d'« *adopter une attitude bienveillante envers autrui dans tous les cadres d'activités: académiques, pédagogiques, événementielles, festives, professionnelles, et sur les réseaux sociaux* », de « *respecter la prise de parole de chacun lors de travaux de groupes, réunions d'équipe, événement sur les campus [...]* », de « *respecter les opinions, les valeurs et l'identité d'autrui dans ses différences (sexe, orientation sexuelle (LGBT), âge, origine, langue, religion, affiliation politique, etc.). [...]* » ; de « *ne pas tenir de propos injurieux, insultants, déplacés, grossiers et tout particulièrement éviter les propos sexistes et ou salaces et les comportements déplacés* » et de « *ne pas harceler qui que ce soit ni moralement, ni sexuellement* ».
 - *A l'article 2 sur le respect des lois et des statuts*, est-ce à la charte de l'énoncer ? Cette force obligatoire ne vient pas de la charte : ne devrait-elle pas indiquer au contraire qu'elle ne s'y substitue pas mais les complète le cas échéant ?
 - *A l'article 3 sur la liberté d'expression et les libertés académiques*, introduire une référence à la Déclaration de Rome afin de marquer le soutien de l'Institution à la

⁵² <https://fr.calameo.com/sciencespo/read/004160454287191c4dc56>

⁵³ https://www.essec.edu/media/pages_corporate/charte-respect.pdf

liberté académique face aux pressions diplomatiques ; mais peut-on affirmer que la liberté académique s'applique aux personnels administratifs?

- *A l'article 5 relatifs à la prévention des conflits d'intérêt :*
 - Au 1^{er} paragraphe, la définition du conflit d'intérêt n'intègre pas clairement la notion de conflit d'intérêts publics pourtant prévue à l'article 25 bis de la loi du 13 janvier 1983 et qui recouvre une vraie réalité lorsque par exemple, une même personne occupe des responsabilités à la fois à l'IEP et dans un autre organisme public ou au sein de l'IEP et qui participe à un processus de décision où les autres responsabilités publiques sont de nature à orienter sa position ou, du moins, à le paraître. En réalité mieux vaudrait reprendre in extenso les dispositions de cet article dans le corps de la charte ou le décliner en se l'appropriant comme le fait la [charte de gestion et de prévention des conflits d'intérêts de l'Institut Pasteur](#), et dont la structure montre par ailleurs ce qui relève de la charte de ce qui relève des exemples concrets. Même si cette charte s'inscrit dans un contexte particulier, celui de l'instauration par l'Institut lui-même d'une obligation de déclaration d'intérêts qui s'impose à l'essentiel de ceux qui occupent des fonctions de responsabilité, y compris les membres du conseil d'administration (point 6.1 de la charte), cette charte met bien en évidence les trois niveaux possibles de conflits : le conflit avéré, le conflit potentiel et le conflit apparent.
 - Le 2^{ème} paragraphe mêle les notions de conflits d'intérêt et de trafic d'influence, abus de pouvoir, acceptation de cadeaux ou libéralités alors qu'il s'agit de causes d'incrimination pénale différentes pour qualifier un manque d'impartialité ; S'agissant des cadeaux, ils exposent davantage à l'accusation pénale de corruption qu'à celle de conflit d'intérêts. Ne conviendrait-il pas d'être plus précis voire directif sur le seuil des cadeaux ou invitations toléré dans l'intérêt même de ceux à qui ils seront proposés, en donnant une indication de montant ? Enfin, il conviendrait surtout de souligner que le conflit d'intérêts peut exister alors même que la personne n'en tire aucun avantage personnel, financier ou autre. Il en va ainsi par exemple de la participation d'une personne à une décision qui consiste à accorder une subvention à une association qu'elle préside, alors que cette subvention ne bénéficiera qu'à l'association
 - Pour illustrer les situations de conflits prohibées, renvoyer à des fiches pratiques établissant un lien entre des comportements à prohiber et les délits associés afin que chacun puisse prendre conscience du risque pénal qu'il encourt ;
 - Préciser que l'embauche de « connaissances ou membres de la famille des titulaires de fonctions au sein de l'IEP de Paris ou de la FNSP » ne pourra s'envisager que dans le cadre d'un processus transparent et ouvert à d'autres candidatures ;
 - Pour montrer que l'exemple vient d'en haut, introduire une obligation de déclaration sur l'honneur pour les membres des conseils, les membres du COMEX, et les personnes désignées par le directeur de l'IEP en vertu de l'article 38 du règlement intérieur de l'IEP et prévoir des mécanismes de déport au sein des instances décisionnelles

- *A l'article 6 relatif à la corruption et au blanchiment des capitaux :*
 - La charte prévoit que les « *[titulaires de fonctions] doivent connaître l'identité des donateurs, mécènes et partenaires, ainsi que l'origine des fonds. En cas de doute ou soupçon sur l'origine des fonds, ils en informent leur responsable hiérarchique ou leur directeur de centre de recherche et la direction juridique de Sciences Po.* »
 - Préciser la façon dont les membres des conseils peuvent exercer cette mission de veille et apprécier l'origine des fonds.
- Ajouter un article sur les conventions de partenariats afin de préciser la façon dont « *Les titulaires de fonctions [...] s'assurent [du] respect [de l'ensemble des principes énoncés au présent chapitre] par les prestataires de services auxquels ils ont recours.* »
- Réunir dans un Chapitre 2 très court les principes applicables à certaines catégories de membres de la communauté Sciences Po (en particulier aux chercheurs) ;
- Insérer un nouveau chapitre 3 afin de préciser les processus d'alerte et de signalement.
 - La charte n'indique pas très clairement à qui il faut s'adresser en cas de question ou de difficulté d'ordre déontologique. Au chapitre 1^{er}, l'article 5 renvoie l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel au responsable hiérarchique et l'article 6 renvoie les doutes éventuels sur l'origine des fonds au comité des dons. Le chapitre 2 renvoie au comité de déontologie de la recherche. Mais à aucun moment la charte ne rappelle que la personne qui a un doute sur sa situation ou son comportement peut demander à la commission de déontologie commune de l'éclairer par un avis qui ne sera pas rendu public.
 - Clarifier la répartition des rôles entre les différentes instances (voir chapitre 5). Insister sur le fait que des questions ayant trait à la charte de déontologie générale doivent être adressées à la commission de déontologie commune, et que celles portant sur des enjeux spécifiques (VSS, recherche, financements, intégrité scientifique) doivent être orientées vers des instances spécifiques.
 - Insérer une clause de protection des lanceurs d'alerte et de garantie de l'anonymat et rassurer les membres de la communauté sur le fait que leur signalement sera suivi d'effet.
- Compléter le chapitre final relatif aux conditions d'application de la charte :
 - en y ajoutant une clause de revoyure, comme le recommande la HATVP dans son guide déontologique d'avril 2019. Il s'agit en effet de s'assurer que la charte soit un outil « vivant ». Préciser à qui doit revenir l'initiative de cette révision.
 - en prévoyant la consultation de la commission de déontologie et des instances du personnel de Sciences Po, avant adoption par les conseils.
- La charte fonctionne beaucoup par renvois (à des dispositions législatives, à différentes chartes, etc.). Intégrer des liens hypertextes et/ou expliciter directement certains principes dans le texte.

Recommandation n°18 : Lancer sans tarder le processus de révision de la charte de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP afin d'envisager son adoption à la fin du 1^{er} semestre 2022 et inviter les instances décisionnelles à se prononcer tous les ans, à l'occasion de l'examen du rapport d'activité annuel de la commission de déontologie, sur d'éventuelles modifications du texte suggérées par la direction de Sciences Po ou la commission de déontologie elle-même.

3.3 La nécessité d'adopter sans tarder la Charte de déontologie de la recherche

Initié en 2018 sous la double pression de bailleurs de fonds et de la mise en œuvre du RGPD, le travail de formalisation des outils de déontologie s'est fait de façon très empirique dans le champ de la recherche. Il s'est traduit par l'élaboration d'outils pédagogiques ([questionnaire pour identifier les questions déontologiques posées dans les projets de recherche](#) ; [FAQ sur les solutions à mettre en œuvre face à des questions déontologiques](#)) et par la mise en place, d'un comité de déontologie de la recherche au sein du conseil scientifique chargé de « *me[ttre] en œuvre la politique de déontologie de la recherche de l'IEP de Paris, telle que définie, le cas échéant, par la charte de déontologie de la recherche* »⁵⁴, avant même l'élaboration de cette charte. Dit autrement, l'IEP s'est doté des outils de mise en œuvre de sa politique de déontologie en matière de recherche avant d'en avoir fixé les règles.

La qualité des outils ainsi mis en œuvre ne peut qu'être saluée, il importe désormais de programmer sans tarder l'adoption de la charte de déontologie de la recherche, qui présente l'intérêt de distinguer les obligations déontologiques s'imposant aux chercheurs des bonnes pratiques suggérées par l'Institution. A cet égard, le chapitre relatif aux bonnes pratiques pourrait être enrichi, au vu des débats sur le sujet, de développements sur les standards de consentement admis par la communauté scientifique de Sciences Po, en s'inspirant par exemple des recommandations formulées dans le Guide sur les solutions à mettre en œuvre face à des questions déontologiques. De plus, le point 2 du chapitre 2 de ce projet pourrait s'enrichir de l'avis du collège de déontologie de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du 14 décembre 2020 qui porte précisément sur cette question des publications et qui figure en dernière page de son rapport d'activité pour l'année 2020.

En effet, le groupe de travail considère que les deux motifs qui ont retardé la validation de ce document, prévue en décembre 2020, ne justifient plus de le différer davantage. Il s'agissait :

- D'une part, d'approfondir la réflexion sur les « conflits d'engagement » propres à la recherche⁵⁵, qui mobilisent particulièrement le comité de déontologie de la recherche. Ces notions, qui sont précisément encadrées pour les chercheurs du CNRS, méritent d'être précisées pour l'ensemble des chercheurs de Sciences Po. Le chapitre en question pourrait d'ailleurs être ajusté afin d'y refléter les dispositions de [l'article 25 de la loi de programmation de la recherche](#) qui étend les possibilités de cumul d'activité à temps partiel ;

⁵⁴ Cf. Article 4 du [Règlement intérieur du comité de déontologie de la recherche](#)

⁵⁵ Le « conflit d'engagement » est un cumul d'activités qui sort du cadre de la recherche (exemple d'un universitaire qui orienterait la méthodologie ou les résultats de ses travaux de recherche pour alimenter son activité de consultance ou la start-up qu'il préside ; exemple d'un chercheur qui masquerait une partie des résultats de ses travaux ou en différerait la publication parce tenu par d'autres fonctions).

- D'autre part, d'essayer de répondre à la mise en évidence des différences de procédures disciplinaires et de sanctions applicables résultant de la diversité des statuts des membres de la communauté scientifique (certains chercheurs relevant de procédures disciplinaires de droit privé, les autres d'un jugement par leurs pairs dans le cadre d'une section disciplinaire). Comme on le verra au chapitre 5 (consacré à ces enjeux), le groupe de travail considère que cette différence ne constitue pas un obstacle.

Recommandation n°19 : Adopter la charte de déontologie de la recherche dès que possible et idéalement avant la fin du 1^{er} semestre 2021.

3.4 La Charte d'acceptation des financements publics et privés

Adoptée le 1^{er} décembre 2016, la charte d'acceptation des financements publics et privés constitue certainement le document le plus abouti au regard des préconisations de la HATVP sur le format des chartes. Il pose des principes, les illustre très clairement et fait le lien avec l'instance mise en place pour réguler les questions qui se pose, c'est-à-dire le comité des dons.

Un point de faiblesse peut toutefois être relevé. Le document donne l'impression d'avoir été adopté une fois pour toute. Or, en la matière, les éléments de référence⁵⁶ évoluent, tout comme les attentes. Il pourrait être utile dès lors de le revisiter à intervalles réguliers.

Recommandation n°20 : Prévoir un réexamen régulier de la charte d'acceptation des financements publics et privés.

⁵⁶ Cf. la grille d'analyse (7 critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, suggérée par le groupe de travail inter-instances mis en place pour répondre à la critique de certains financements de l'institution

CHAPITRE 3 - COMMENT DEVELOPPER LES REFLEXES DEONTOLOGIQUES EN INTERNE ?

Les auditions ont souligné le manque de visibilité dont souffrent les dispositifs déontologiques en interne. L'immense majorité des personnes auditionnées a admis avoir découvert l'existence de la charte de déontologie et de la commission de déontologie commune à la FNSP et à l'IEP, à l'occasion des auditions précisément. Plusieurs facteurs expliquent ce constat :

- D'abord, l'adoption récente de la charte de déontologie commune et le fait qu'elle n'a été mise en ligne sur Internet que courant février et que l'administration n'a pas accompagné cette mise en ligne d'un message ni d'une campagne de communication à l'attention des membres de la communauté Sciences Po ;
- Ensuite, son mode d'élaboration, au sein d'un groupe de travail restreint et l'absence d'un processus de concertation approfondi. La charte, qui a été soumise aux membres du comité exécutif et à la commission de déontologie, laquelle a rendu un avis favorable, n'a néanmoins pas été soumise à l'avis des instances représentatives (comité technique et conseil social et économique). A son regret, le conseil de la vie étudiante et de la formation n'a pas été consulté non plus sur le projet de charte.

Les représentants du conseil de la vie étudiante et de la formation et des syndicats étudiants ont, par ailleurs, indiqué avoir cherché en vain sur le site de Sciences Po la charte d'acceptation des financements publics et privés et la composition du comité des dons, auxquels renvoie la charte de déontologie commune.

Dans ce contexte, le groupe de travail s'est interrogé, à l'aune des suggestions et bonnes pratiques recommandées par les personnes auditionnées, sur la manière dont pourrait être renforcée la prise en compte des enjeux déontologique au sein de l'établissement et dont on pourrait développer les réflexes déontologiques des membres de la communauté Sciences Po. Quatre axes de travail ont été identifiés :

- Renforcer l'information et la communication sur les dispositifs déontologiques ainsi que l'accessibilité des documents ;
- Personnaliser l'engagement déontologique
- Développer une offre de formation à la déontologie
- Faire de la déontologie un enjeu de cohésion interne

1. RENFORCER L'INFORMATION, L'ACCESSIBILITE ET LA COMMUNICATION SUR LES DISPOSITIFS DEONTOLOGIQUES

1.1 Améliorer l'accès à l'information sur les dispositifs existants

L'accès à la déontologie sur le site Internet de Sciences Po se fait par une double entrée :

- L'accès la charte de déontologie commune à l'IEP et à la FSNP se fait sur une [page dédiée aux instances de gouvernance de Sciences Po](#) au nombre desquelles figure la commission de déontologie (sa composition, ses modalités de saisine et le lien vers boîte mail générique) ;
- Les outils de déontologie de la recherche font, quant à eux, l'objet d'une [page dédiée dans l'espace dévolu à la recherche](#).

Le groupe de travail estime le positionnement de la charte sur le site et la présentation de la commission de déontologie pertinents. Il recommande toutefois d'envisager leur traduction en anglais dès que possible pour faciliter leur appropriation par un public plus large. A terme, quand le processus de recensement des outils déontologiques et un premier exercice de révision des chartes aura été mené, la déontologie pourra faire l'objet d'une page dédiée, sur laquelle les différents comités et interlocuteurs en matière de déontologie seront présentés de façon personnalisée (cf. la page dédiée à l'éthique du CNRS⁵⁷). Par ailleurs, la charte de déontologie sera présentée comme le chapeau commun à l'ensemble de la communauté Sciences Po, renvoyant à des outils ciblés selon les publics (enseignants, chercheurs, partenaires) et des fiches pratiques.

De la même manière, l'accès à la déontologie sur le site Intranet de Sciences Po, qui se présente actuellement de manière diffuse pourrait être fondu en une seule et même page, directement accessible sur le portail d'entrée de l'Intranet, comme le suggère la HATVP dans son guide déontologique⁵⁸. Elle reprendrait les mêmes informations que le site internet et serait complétée d'un espace rassemblant toutes les chartes et règlements existants (déontologie, déontologie de la recherche, acceptation des financements, déconnexion, système d'information), ainsi que les outils mis en place dans les différentes entités de Sciences Po.

1.2 Renforcer la communication active sur les outils déontologiques

Parallèlement, le groupe de travail recommande de mener des actions de communication ciblées et adaptées selon les publics.

⁵⁷ <https://www.cnrs.fr/fr/ethique-deontologie-integrite-scientifique-et-lancement-dalerte>

⁵⁸ HATVP, Guide déontologique I, p. 35 : « La communication autour de la charte de déontologie adoptée est une étape indispensable, à laquelle autant d'attention doit être portée qu'aux étapes précédentes. Pour être respectée, une charte de déontologie doit être connue. » « Il est important que cette charte de déontologie soit facilement accessible, par exemple au moyen d'un encart permanent sur la page d'accueil de l'intranet de la structure. Il faut que son existence et son contenu soient rappelés régulièrement »

A court terme, des courriels pourraient être adressés à l'ensemble des membres de la communauté Sciences Po afin de leur présenter les dispositifs de déontologie existants et les recommandations du groupe de travail et une restitution des travaux du groupe de travail pourrait être envisagée devant le CSE et le conseil scientifique, en complément des discussions prévues courant mai avec le conseil d'administration de la FNSP, le conseil de l'Institut et le conseil de la vie étudiante et de la formation.

Par la suite, des actions de communication et de sensibilisation sur des enjeux déontologiques plus ou moins ciblés pourraient être organisées régulièrement à l'attention des personnels et étudiants à des moments propices à l'écoute et au dialogue. Il pourrait s'agir :

- S'agissant des personnels, d'actions organisées à l'occasion de « bobinettes », de journées d'accueil, de rendez-vous des managers, de réunions de scolarité, de séminaires de service, de quizz dans les newsletters, etc. ;
- S'agissant des étudiants, ces actions pourraient notamment intervenir lors des « *admitted students days* » en juillet (lecture d'une capsule vidéo conditionnant l'inscription) et de la semaine d'intégration (diffusion en continu de films co-construits avec les étudiants sur les enjeux de déontologie ; quizz sur la charte de déontologie), et pourraient faire l'objet de piquûres de rappel de la part des équipes pédagogiques lors des modules de rentrées ;
- Enfin, pour toucher l'ensemble de la communauté, ces actions pourraient prendre la forme d'une journée ou d'une semaine de la déontologie, et pour éviter qu'elle ne soit passée sous silence le reste de l'année, de vidéos diffusées en continu sur les écrans installés dans les différents bâtiments de Sciences Po et dans le fil d'actualité de l'établissement sur son site Intranet.

Toutes ces actions pourraient donner lieu à l'élaboration d'une stratégie de communication sur la déontologie.

Recommandation n°21 : Améliorer la visibilité des dispositifs de déontologie en rassemblant les informations disponibles sur une page dédiée du site Internet et du site l'intranet, en les traduisant en anglais et en organisant des actions de communication et de sensibilisation régulières et ciblées selon les publics.

2. PERSONNALISER L'ENGAGEMENT DEONTOLOGIQUE

2.1 Systématiser l'engagement des personnes entrant à Sciences Po

Trois catégories de « nouveaux entrants » pourraient être concernées par cette démarche :

- Les nouveaux titulaires de fonctions, qu'il s'agisse de fonctionnaires nouvellement affectés à Sciences Po ou de salariés de la FNSP:

- Dans la continuité des actions menées au titre de la professionnalisation des procédures de recrutement⁵⁹, la DRH invitera les managers à préciser sur les fiches de poste leurs attendus en termes déontologiques vis-à-vis des candidats (en insérant un lien hypertexte vers les chartes applicables), puis à vérifier, lors de l'entretien du recrutement que la personne a bien compris ces règles, les a bien lues et qu'elle est disposée à les respecter ;
 - Pour certains postes particulièrement exposés à des risques déontologiques (fonctions d'encadrement, marchés publics, admission, etc.), un entretien déontologique sera systématiquement organisé entre la personne qu'il est prévu de recruter et sa future autorité hiérarchique afin d'identifier les difficultés pouvant entraîner un déport permanent sur certains dossiers ou d'identifier des activités extérieures auxquelles il conviendrait de renoncer ;
 - Une fois la décision de recrutement prise, l'engagement de la personne recrutée de respecter et appliquer pleinement ces chartes se manifestera différemment selon qu'il s'agit d'un fonctionnaire auquel s'applique les obligations déontologiques de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et devoirs des fonctionnaires ou d'un salarié de la FNSP. S'agissant des seconds, la DRH et la direction de la formation initiale veilleront à adapter le format type des contrats de travail (CDI, CDD) et lettres d'engagement des vacataires⁶⁰ ainsi que des contrats de vacations étudiantes afin d'y intégrer une mention énonçant que l'intéressé a pris connaissance de la charte de déontologie et de l'ensemble des règles applicables au sein de l'établissement et s'engage à les respecter et à se tenir informé de leurs éventuelles évolutions ;
- Les étudiants, à l'instar de ce que pratique l'école de journalisme. Si comme le suggère le groupe de travail, la charte de déontologie est étendue aux étudiants (cf. chapitre 2), il appartiendra à la direction de la vie scolaire et à l'école de la recherche d'intégrer la signature de la charte de déontologie dans les formalités d'inscription à Sciences Po (au stade du collège universitaire, du master ou du doctorat) ;
 - Les associations d'étudiants liées à l'administration par une convention d'objectifs et de moyens (associations permanentes) ou reconnues par elle devront également se conformer aux valeurs et principes déontologiques de Sciences Po ;
 - Les partenaires de Sciences Po. Afin de donner une portée normative à la règle prévue dans la charte de déontologie selon laquelle « *les titulaires de fonctions [...] s'assurent [du] respect [des principes déontologiques] par les prestataires de services auxquels ils ont recours* », la DAJAM veillera à ce qu'une référence à la charte de déontologie soit prévue dans tous les contrats de partenariat et de prestations de services⁶¹ impliquant Sciences Po).

⁵⁹ Guide des bonnes pratiques de recrutement pour les managers en cours d'élaboration par la DRH.

⁶⁰ Y compris les contrats de vacation étudiants

⁶¹ Une clause relative au respect des règles de déontologie propres à l'établissement pourra être introduite à cette fin dans les cahiers des clauses particulières.

2.2 S'assurer que la déontologie touche tous ceux qui sont déjà dans l'établissement

Pour éviter que la déontologie ne soit l'affaire que des nouveaux, il importe de s'assurer qu'elle devienne une règle pour tous. Pour ce faire, le groupe de travail recommande de compléter les articles 29 et 42 des règlements intérieurs respectifs de la FNSP et de l'IEP⁶² afin de préciser que la charte de déontologie s'impose à tous les membres de la communauté Sciences Po et que les manquements aux principes prévus dans la charte de déontologie peuvent donner lieu à l'engagement d'une procédure disciplinaire.

En outre, pour diffuser la culture de la déontologie au sein de l'établissement, le groupe de travail recommande de **compléter la grille de l'entretien professionnel annuel d'une question relative à la prise en considération des enjeux déontologiques**. La grille d'évaluation des managers serait en particulier complétée d'une mention relative à la façon dont ils s'assurent de la mise en œuvre des règles déontologiques.

Recommandation n°22 : Personnaliser l'engagement déontologique :

- en invitant tout nouvel entrant à Sciences Po (salarié / fonctionnaire ; étudiants ; partenaires) à s'engager à respecter les principes déontologiques édictés par la charte de déontologie de Sciences Po ;
- en complétant les règlements intérieurs de l'IEP et de la FNSP de sorte à rendre la charte de déontologie applicable à tous et la grille de l'entretien professionnel annuel d'une question relative à la prise en considération des enjeux déontologiques.

3. UN ENJEU DE FORMATION

Si les auditions ont montré que la déontologie n'est pas étrangère au fonctionnement de Sciences Po et irrigue déjà nombre de pratiques professionnelles en interne, l'enjeu consiste aujourd'hui à « industrialiser le procès » et à en faire un ressort systématique pour tous ceux qui travaillent et étudient dans l'établissement. Dit autrement, il s'agit de passer de l'inné à l'acquis. C'est donc un enjeu de formation.

Parce que l'exemple vient d'en haut, ces formations doivent d'abord s'adresser aux personnes exerçant des fonctions exécutives et de management. Plusieurs responsables d'écoles et de centres de recherche auditionnés par le groupe de travail ont d'ailleurs admis éprouver le besoin d'être formés en la matière, se sentant parfois insuffisamment « armés » en tant qu'encadrant pour traiter ces questions déontologiques. A cette fin, le groupe de travail recommande d'intégrer un module sur la déontologie dans la formation que l'établissement doit mettre en place à l'intention des personnes accédant pour la première fois à des fonctions d'encadrement, en application de l'article 64 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique.

⁶² Suggestion de rédaction en gras : « Le conseil de l'Institut d'études politiques de Paris et le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques arrêtent une charte de déontologie, adoptées dans les mêmes termes, sur proposition, chacun en ce qui le concerne, du directeur et de l'administrateur, après avis de la commission de déontologie. Ils la mettent à jour, selon les mêmes modalités. / Ils la mettent à jour, selon les mêmes modalités. **Les dispositions de cette charte sont d'application directe à l'ensemble des étudiants et titulaires de fonction. Tout manquement à ces règles peut donner lieu à la mise en œuvre d'une procédure disciplinaire.** »

A l'instar de ce qui se pratique à l'école de journalisme, la formation à la déontologie doit également trouver sa place dans le tronc commun des maquettes d'enseignement, afin d'inculquer, peu à peu, des réflexes déontologiques aux étudiants de Sciences Po et de les préparer ainsi à leur vie professionnelle future. Il s'agira bien sûr d'adapter le format et le contenu de ces formations au stade où elles interviennent dans la scolarité des étudiants. Elles pourraient ainsi prendre la forme de modules vidéos à visionner obligatoirement à l'entrée au collège universitaire, de mises en situations pratiques au stade du master ou encore de formations ciblées sur les enjeux de consentement, de protection et de publication des données durant le premier semestre du doctorat.

Compte-tenu de la sensibilité des enjeux de déontologie dans l'appréciation de la qualité des travaux de recherche, le groupe de travail recommande également de susciter des temps d'échanges réguliers entre chercheurs relevant de disciplines différentes, sous forme notamment de mises en situation et de cas pratiques, dans le cadre des séminaires qu'organise l'école de la recherche.

La commission de déontologie (dans son format revisité, à l'aune du chapitre 4) sera chargée, en lien avec la DRH et les différents responsables d'écoles, de centres de recherche et de services, d'élaborer et de diffuser cette culture de la déontologie au sein de l'établissement. Elle s'appuiera, pour ce faire, sur les fiches pratiques élaborées par le Clinique de droit.

Recommandation n°23 : Développer les formations en matière de déontologie auprès de toutes les composantes de la communauté de Sciences Po, en veillant à ce que ces formations soient les plus pratiques et didactiques possibles et les plus adaptées au public visé.

4. FAIRE DE LA DEONTOLOGIE UN ENJEU DE COHESION INTERNE

L'environnement de travail à Sciences Po est complexe. D'autant plus complexe que chaque entité y jouit d'une autonomie sans commune mesure comparée à ce qui se pratique dans les universités classiques. Si cette autonomie est, à l'évidence, une richesse par l'innovation qu'elle nourrit, elle produit néanmoins des cloisonnements dommageables à certains égards.

Dans ce contexte, la collégialité est apparue, ces dernières années, comme un outil indispensable à la cohésion de l'établissement. Des temps d'échanges ont ainsi été ritualisés entre doyens d'écoles et entre directeurs d'exécutif, et des comités de pilotage ou exécutifs ont été mis en place dans certaines écoles et centres de recherche. De l'avis de plusieurs personnes auditionnées, ces outils participent de la cohésion de l'établissement, mais aussi d'une forme d'émulation et de partage de bonnes pratiques entre structures. Le groupe de travail recommande dès lors de mettre la déontologie au cœur de ces temps de collégialité et d'en faire un point régulier de discussions.

Recommandation n°24 : Développer le partage de bonnes pratiques entre écoles, centres de recherche, départements, laboratoires et directions pour en faire un outil de cohérence et cohésion de l'institution et de sa communauté

CHAPITRE 4 - VERS QUI SE TOURNER EN CAS DE QUESTIONS OU DE DIFFICULTES DE NATURE DEONTOLOGIQUE ?

1. LE CADRE JURIDIQUE APPLICABLE

La montée en puissance des obligations déontologiques dans la fonction publique depuis cinq ans s'est accompagnée de la création d'un ensemble de dispositifs de conseil et d'alerte.

La loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a d'abord créé un droit nouveau pour les fonctionnaires, le « **droit à consulter un référent déontologue** »⁶³. Ce droit impose aux administrations des trois versants de la fonction publique et à leurs établissements publics de désigner un **référént déontologue**, dont les missions et modalités de désignation sont précisées par le [décret n°2017-519 du 10 avril 2017 relatif au référent déontologue dans la fonction publique](#). La loi confie deux missions principales au référent déontologique :

- Une mission de « *conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques* » ;
- Une mission de recueil des alertes en matière de conflits d'intérêts : « *Dans le cas d'un conflit d'intérêts, le fonctionnaire doit avoir préalablement alerté en vain l'une des autorités hiérarchiques dont il relève. Il peut également témoigner de tels faits auprès du référent déontologue* »⁶⁴. Le décret précise que « *le référent déontologue apporte, le cas échéant, aux personnes intéressées tous conseils de nature à faire cesser ce conflit [d'intérêts]* »

⁶³ [L'article 11 de la loi du 20 avril 2016](#) introduit un nouvel article 28 bis dans la loi du 13 juillet 1983 :
« V.- Après l'article 28 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 précitée, il est inséré un article 28 bis ainsi rédigé :
« Art. 28 bis - Tout fonctionnaire a le droit de consulter un référent déontologue, chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques mentionnés aux articles 25 à 28. Cette fonction de conseil s'exerce sans préjudice de la responsabilité et des prérogatives du chef de service.
« Un décret en Conseil d'Etat détermine les modalités et critères de désignation des référents déontologues. »

⁶⁴ Cf. Article 4 de la loi du 20 avril 2016 :
« I.- L'article 6 ter A de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 précitée est ainsi modifié : [...] /
2° Après le deuxième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :
« Dans le cas d'un conflit d'intérêts, le fonctionnaire doit avoir préalablement alerté en vain l'une des autorités hiérarchiques dont il relève. Il peut également témoigner de tels faits auprès du référent déontologue prévu à l'article 28 bis » ;

La circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique⁶⁵ prévoit en outre la possibilité de cumuler les fonctions de référent déontologue et de « **référént laïcité** », chargé conseiller les agents publics et de leurs encadrants en matière de laïcité.

Dans le même temps, la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi « Sapin II » a instauré un **dispositif de lanceur d'alerte**, assorti d'une protection de ces lanceurs d'alerte et de l'obligation de mettre en place des procédures de recueil des alertes dans toutes les structures publiques d'au moins 50 salariés. Conformément aux dispositions de [l'article 5 de cette loi](#), le « *lanceur d'alerte est une personne physique qui révèle ou signale, de manière désintéressée et de bonne foi, un crime ou un délit, [...] ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance.* » Le signalement d'une alerte est porté à la connaissance du supérieur hiérarchique, direct ou indirect, de l'employeur ou d'un référent désigné par celui-ci, dans les conditions prévues par le [décret n° 2017-564 du 19 avril 2017 relatif aux procédures de recueil des signalements émis par les lanceurs d'alerte au sein des personnes morales de droit public ou de droit privé ou des administrations de l'Etat](#).

Enfin, la loi n°2019- 2019-828 du 4 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique est venue imposer à l'ensemble des administrations l'obligation de mettre en place un **dispositif de signalement et de traitement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel et des agissements sexistes**⁶⁶.

Commet tout établissement public, l'IEP de Paris est soumis à l'obligation de mettre en œuvre ces dispositifs d'alerte et de conseil. Le présent chapitre rend compte de la façon dont il s'est acquis de cette obligation et propose des pistes pour renforcer l'efficacité et la crédibilité de ces dispositifs.

2. ETAT DES LIEUX DES DISPOSITIFS D'ALERTE ET DE CONSEIL A SCIENCES PO

2.1 La commission de déontologie de Sciences Po : une activité très limitée

Comme l'a souligné la HATVP dans son premier guide déontologique⁶⁷, « *le décret du 10 avril 2017 [...] laisse aux administrations une très grande latitude dans la mise en place de leur référent déontologue, [ce dernier pouvant] prendre une forme individuelle ou collégiale, être une fonction à temps plein ou cumulée avec d'autres, par exemple celle de référent laïcité. Cette liberté est une*

⁶⁵ [Circulaire NOR: RDFS1708728C](#)

⁶⁶ L'article 80 de la loi du 4 août 2019 introduit un nouvel article 6 quater A dans la loi du 13 juillet 1983 :
« Art. 6 quater A. -Les administrations, collectivités et établissements publics mentionnés à l'article 2 mettent en place, selon des modalités fixées par décret en Conseil d'Etat, un dispositif de signalement qui a pour objet de recueillir les signalements des agents qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes et de les orienter vers les autorités compétentes en matière d'accompagnement, de soutien et de protection des victimes et de traitement des faits signalés.

« Ce dispositif permet également de recueillir les signalements de témoins de tels agissements.

« Un décret en Conseil d'Etat précise les conditions d'application du présent article, notamment les conditions dans lesquelles le dispositif peut être mutualisé ainsi que les exigences en termes de respect de la confidentialité et d'accessibilité du dispositif. »

⁶⁷ p.38

chance, car elle permet aux collectivités d'assurer une adaptation des obligations générales à leurs spécificités. Elle autorise aussi une phase d'expérimentation afin d'aller vers le dispositif le plus efficace en fonction des problématiques propres. Cette souplesse n'est cependant pas sans inconvénients. Le premier risque est de voir apparaître des pratiques très différentes entre les administrations [...]: certains agents n'auraient alors pas accès à un service de même qualité, ou bien les interprétations des règles générales pourraient s'avérer discordantes. Le second risque est que, sans travail de précision des missions du déontologue par chaque administration, sans l'attribution de moyens et sans un soutien hiérarchique, cette nouvelle figure de la fonction publique reste une [coquille vide]. »

Prévue en des termes identiques par les articles 24 et 28, III, des décrets portant respectivement statut de l'IEP et de la FNSP⁶⁸, adoptés quelques semaines avant l'adoption de la loi du 20 avril 2016, la commission de déontologie présente un bilan maigre : deux saisines en cinq ans par le directeur de l'IEP (l'une sur un cas individuel en juillet 2020, l'autre en septembre 2020 sur le projet de charte de déontologie de l'établissement). Auditionnés par le groupe de travail, ses membres⁶⁹ expliquent ce constat tant par des raisons organiques que par un défaut de visibilité et de moyens :

- Composée de trois membres (deux désignés au sein du conseil d'administration et du conseil de l'Institut pour la durée de leur mandat au sein des instances et une personnalité indépendante désignée par l'administrateur-directeur pour cinq ans), la commission n'a effectivement été en capacité de fonctionner qu'à compter de la désignation de cette personnalité qualifiée au printemps 2018 ;
- Son existence n'a été portée à la connaissance des membres de la communauté Sciences Po qu'en février 2021 avec la mise en ligne de sa composition sur Internet et la création d'une boîte fonctionnelle ;
- La commission ne peut être saisie, en vertu des articles 43 du règlement intérieur de l'IEP⁷⁰ et 30 du règlement intérieur de la FNSP⁷¹ que par le président de la FNSP, le directeur-

⁶⁸ « Une commission, commune à l'Institut d'études politiques de Paris et à la Fondation nationale des sciences politiques, placée auprès du directeur de l'institut, peut être consultée sur le respect des principes déontologiques inhérents à l'exercice de toute fonction au sein de l'institut, notamment les principes d'impartialité, de probité, de dignité, de neutralité, de laïcité et de prévention des conflits d'intérêts.

La commission est composée de personnalités désignées par le conseil de l'institut et le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques et d'une personnalité indépendante, désignée conjointement par le directeur de l'institut et par l'administrateur de la fondation, dans les conditions prévues par le règlement intérieur.

La personnalité indépendante mentionnée au précédent alinéa est nommée pour cinq ans. Les autres membres siègent pour la durée de leur mandat, respectivement, au conseil de l'institut et au conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques. Le mandat des membres de la commission n'est pas renouvelable. »

⁶⁹ Mme Laurence Bertrand Dorléac (désignée en 2016 par le conseil d'administration et dont le mandat est arrivé à échéance depuis), M. Yann Aguila (personnalité extérieure désignée en mai 2018) et M. Emeric Henry (désigné en novembre 2020 par le Conseil de l'Institut en remplacement de M. Simon Cordonnier nommé en 2016)

⁷⁰ Article 43 du règlement intérieur de l'IEP :

« La commission de déontologie peut être saisie, en ce qui concerne l'Institut, par :

1° Le directeur ;

2° Les titulaires de fonctions à l'Institut pour toute question déontologique qui les concerne personnellement.

La commission peut également se saisir de toute question déontologique, d'ordre général ou individuel. Dans ce cas, elle en informe le directeur et, le cas échéant, l'intéressé. »

⁷¹ Article 30 du règlement intérieur de la FSNP :

« La commission de déontologie peut être saisie, en ce qui concerne la Fondation, par :

1° Le président et l'administrateur ;

2° Un tiers au moins des membres du conseil d'administration ;

3° Les titulaires de fonctions à la Fondation pour toute question déontologique qui les concerne personnellement.

administrateur, un tiers au moins des membres du conseil d'administration de la FNSP et les titulaires de fonctions au sein de Sciences Po (toutefois uniquement pour ces derniers pour des questions « *qui les concerne[nt] personnellement* »). Elle ne peut en revanche être saisie par des tiers dans une logique « lanceur d'alerte » (au sens de la loi Sapin 2 ou de l'article 6 ter A de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifié par l'article 4 de la loi du 20 avril 2016 sur l'obligation faite au fonctionnaire d'alerter sur potentiel conflit d'intérêts). Les membres de la commission estiment toutefois que cette limite peut être en partie dépassée par la capacité d'auto-saisine dont elle bénéficie ;

- Les textes ne prévoyant pas la désignation d'un président de la commission, aucun des membres ne s'est senti réellement investi d'assurer l'animation de la commission afin notamment d'organiser des réunions à intervalles réguliers, de se faire connaître dans Sciences Po ou encore de solliciter l'appui du secrétariat général pour élaborer son règlement intérieur.

2.2 Des obligations non remplies

Si Sciences Po a bien mis en place une « [cellule d'écoute et d'accompagnement](#) » des victimes et témoins de violences sexistes et sexuelles, l'article 6 quater A de la loi 83-634 issu de la loi 2019-828 du 4 août 2019 de transformation de la fonction publique impose d'élargir le dispositif de recueil des signalements à un champ un peu plus large, qui inclut le harcèlement moral et les discriminations.

Par ailleurs, l'Institution n'a pas encore mis en place de dispositif de « lanceur d'alerte ». Elle doit également clarifier le rôle de la commission de déontologie au regard de l'exigence de créer un référent laïcité⁷².

Enfin, et comme indiqué précédemment, le comité de déontologie de la recherche créé au sein du conseil scientifique n'exonère pas non plus Sciences Po de l'obligation de se doter d'un référent « intégrité scientifique ».

Dans ces conditions, le groupe de travail s'est interrogé sur la façon dont Sciences Po pourrait se conformer à ses obligations.

3. QUELLES PISTES POUR RENFORCER L'EFFICACITE ET LA CREDIBILITE DES DISPOSITIFS DE CONSEIL ET D'ALERTE A SCIENCES PO ?

Pour répondre à cette question, le groupe de travail s'est efforcé de dresser la liste des sujétions auxquelles devrait répondre le dispositif d'alerte et de conseil pour remplir pleinement son office. Il

La commission peut également se saisir de toute question déontologique, d'ordre général ou individuel. Dans ce cas, elle en informe le président et l'administrateur et, le cas échéant, l'intéressé. »

⁷² Les décrets portant statuts de l'IEP et de la FNSP prévoient que la commission de déontologie "peut être consultée sur le respect des principes déontologiques inhérents à l'exercice de toute fonction au sein de la fondation ou de l'institut, notamment les principes d'impartialité, de probité, de dignité, de neutralité, de laïcité et de prévention des conflits d'intérêts." Faut-il considérer qu'elle fait office de référent laïcité pour autant? Ce n'est pas évident et gagnerait à être clarifié.

s'est inspiré pour ce faire de ses échanges avec les membres de la commission de déontologie, des retours d'expérience du collège de déontologie de l'enseignement supérieur et des référents déontologues du CNRS et de Sorbonne université, et du regard extérieur de la HATVP, des alumni de Sciences Po (réseau « Femmes et société ») et de juristes.

3.1 Qu'est-on en droit d'attendre du dispositif de conseil et d'alerte ?

Les dispositions légales rappelées ci-dessus montrent que deux types de circonstances peuvent conduire à vouloir activer, selon le cas, le dispositif de conseil ou d'alerte :

- des demandes de conseil ou d'avis sur des questions ayant trait à la déontologie (mission ressortissant du « référent déontologue »). Certaines questions peuvent être simples et d'autres plus délicates ou spécifiques (pouvant justifier, le cas échéant, leur renvoi en interne vers une instance spécialisée : référent « intégrité scientifique », comité de déontologie de la recherche, comité des dons ; ou en externe vers le collège de déontologie de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) ;
- le souci d'alerter sur une situation jugée anormale. Plusieurs situations peuvent alors se présenter :
 - o Le souhait de vouloir témoigner d'une situation de conflit d'intérêts, au sens de l'article 6 ter A de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 (mission ressortissant du « référent déontologue ») ;
 - o Le souhait de vouloir activer le dispositif « lanceur d'alerte » de la loi Sapin 2 en présence d'un crime, d'un délit, ou d'une menace ou d'un préjudice grave pour l'intérêt général ;
 - o Le souhait de vouloir témoigner de faits de VSS, de harcèlement ou de discrimination pour soi-même ou quelqu'un d'autre.

Ces dernières circonstances n'épuisent toutefois pas la totalité des difficultés susceptibles de justifier une alerte (salarié s'interrogeant sur l'origine des fonds collectés par une chaire ou sur les conditions d'impartialité d'un processus de recrutement ; doctorant s'interrogeant sur les conditions de mise en œuvre des comités de suivi ; chercheur s'inquiétant face à des risques d'intelligence économique ; etc.).

Le groupe de travail s'est dès lors interrogé sur l'opportunité d'élargir la possibilité de saisine du dispositif à tout type de signalement, ce qui aurait le double d'intérêt d'éviter les « règlements de compte » sur les réseaux sociaux et de témoigner de l'attachement de l'Institution à prendre en compte toutes les situations à risques. Dans le silence de la loi, le groupe de travail a estimé que rien n'interdisait d'envisager cette hypothèse.

Enfin, comme le rappelle la HATVP dans son guide déontologique et comme l'a confirmé le référent déontologue du CNRS lors de son audition, il convient de ne pas négliger les autres fonctions attachées à la fonction de « référent déontologue », à savoir :

- les actions de formation et de diffusion de la culture déontologique, en ciblant en particulier les nouveaux arrivants, les cadres dirigeants, les personnes exposées à des problématiques particulières (achats, marchés publics, partenariats), les relais de proximité identifiés dans l'établissement (assistant pédagogiques, SG de centres de recherche, tuteurs de stages, etc.) ;
- la participation à l'élaboration et à la révision des outils déontologiques (chartes, fiches pratiques) ;
- un rôle de conseil et d'alerte auprès des instances décisionnelles et de la direction sur l'opportunité de faire évoluer les procédures et les pratiques au sein de l'établissement ;
- l'élaboration d'un rapport annuel à l'attention des instances décisionnelles et paritaires et la publication de sa doctrine ;
- la participation au réseau des déontologues animés par le collège de déontologie de l'enseignement supérieur, etc.

3.2 Faut-il privilégier un référent identifié ou conserver un fonctionnement collégial ?

Le groupe de travail s'est ensuite interrogé sur le fait de savoir si le format collégial du dispositif répond bien aux besoins de Sciences Po. Les deux formats ont leurs avantages et leurs inconvénients.

Le collège de déontologie présente l'avantage de la collégialité précisément et de la richesse des points de vue croisés. A l'inverse, il peut poser la difficulté d'un délai plus long de réaction et implique, le cas échéant, d'envisager comme le recommande la HATVP, des modalités de traitement en formation restreinte en cas d'urgence, ou dématérialisée, comme le pratique le collège de déontologie de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Le format collège pourrait également freiner certains requérants en raison du caractère impersonnel de la saisine. Ce risque pourrait toutefois être tempéré par l'identification⁷³ de membres de la commission sur le site Internet et/ou Intranet de Sciences Po (comme le pratique le CNRS), et l'invitation à contacter son président ou un ou plusieurs référents désignés au sein du collège en capacité de répondre directement.

Le collège pourrait par ailleurs s'appuyer sur un réseau de correspondants « déontologie » désignés dans chaque structure, à l'instar des référents « protection des données » précédemment évoqués.

De son côté, le référent individuel présente l'intérêt d'être facilement identifiable et identifié, et de mettre ainsi plus facilement en confiance les personnes susceptibles de le saisir. A l'inverse, il pourrait se heurter à une triple difficulté :

- Première difficulté : le risque de se retrouver seul face à des questions complexes, l'obligeant alors à saisir régulièrement le collège de déontologie de l'enseignement supérieur. Une

⁷³ Avec leur photographie.

alternative pourrait toutefois consister à envisager un dispositif de recours à deux étages, avec une saisine de premier niveau du référent déontologue et le renvoi à la commission de déontologie pour des questions complexes ou de principe ;

- Deuxième difficulté : le risque, dans l'hypothèse où la procédure de signalement serait étendue aux étudiants et à tout titulaire de fonction pour des faits ne le concernant pas personnellement, qu'une seule personne ne suffise pas à répondre à toutes les saisines. Il pourrait être alors envisagé, pour atténuer ce risque, de désigner des relais de proximité dans les différentes entités et campus⁷⁴ de l'Institution chargés de relayer telle ou telle préoccupation.
- Troisième difficulté : le risque, si la personne désignée est un salarié issu de l'administration par exemple que les chercheurs ou enseignants ne s'adressent pas à lui car ne l'estimant pas en capacité de répondre à leurs questions, et inversement.

Outre le fait que Sciences Po est déjà engagé par ses statuts dans le recours à une instance collégiale, deux éléments ont finalement convaincu le groupe de travail de **préférer un format collégial** à la désignation d'un ou plusieurs référents individuels isolés pour Sciences Po :

- D'une part, la richesse et la diversité des regards et des approches qu'offre la collégialité au moment où Sciences Po doit mettre en place sa doctrine et une culture de la déontologie ;
- D'autre part, un souci de lisibilité et de cohésion. Le groupe a effectivement estimé plus clair et lisible d'envisager la mise en place d'un dispositif d'alerte et de conseil unique commun à l'ensemble des membres de la communauté Sciences Po

Il est donc proposé de confirmer la fonction de « référent déontologue » et de « référent laïcité » de la commission de déontologie commune et de les compléter par les fonctions de « référent lanceur d'alerte » (au titre de la loi Sapin 2), élargies à tout type de signalements et de désigner certains membres de cette commission ayant le profil adéquat comme pouvant recevoir des demandes de conseil ou alerte.

3.3 Composition et qualités requises des membres de la commission de déontologie

Dans ce contexte, le groupe estime nécessaire de revoir la composition de l'actuelle commission de déontologie de Sciences Po, afin d'élargir les profils susceptibles d'y être désignés, la composition actuelle étant surtout le reflet de la gouvernance de Sciences Po – deux des trois membres sont issus des conseils.

Pour éviter les « phénomènes d'entre soi », la commission devrait être majoritairement composée de personnalités extérieures ou ayant eu des expériences à l'extérieur de Sciences Po, reconnues pour leurs compétences en matière de déontologie.

⁷⁴ Il n'est toutefois pas sûr que cela soit toujours évident dans les campus au vu de la taille réduite des équipes (ne pas méconnaître le poids des relations interpersonnelles dans une équipe administrative de moins de dix personnes).

Ses membres devraient disposer, pour la majorité d'entre eux, d'expériences managériales et être dotés, s'agissant en particulier de ceux qui seront chargés de recueillir les demandes de conseils et les signalements, de qualités d'écoute et d'ouverture. Elle devrait bien sûr, comme les décrets le prévoient déjà, compter en son sein un juriste spécialiste des questions de déontologie en droit français.

Le président pourrait être une personne combinant une bonne connaissance de Sciences Po tout en ayant eu des activités à l'extérieur de l'établissement. Il devrait être disponible (par exemple en fin de carrière à Sciences Po ou nouvellement retraité), libéré des enjeux de pouvoir internes et ayant une liberté de ton, et reconnu pour son engagement et son éthique personnelle, mais aussi pour ses compétences en matière de déontologie et sa capacité à animer une collégialité.

Pour élargir la focale, le nombre de membres de la commission passerait de 3 à un nombre compris entre 5 et 9 membres (avec voix prépondérante du président). Le président serait désigné par l'administrateur-directeur pour trois ans. Le conseil d'administration, le conseil de l'Institut et le conseil scientifique désigneraient chacun une personne, membre ou non de l'instance, pour la même durée ; ils désigneraient deux personnes chacun dans un collège à neuf membres. Le conseil de la vie étudiante et de la formation désignerait, quant à lui, en son sein un membre représentatif des « usagers », comme l'a fait la Haute autorité pour la santé en désignant un membre d'une association de patients au sein de son « comité déontologie et indépendance de l'expertise »⁷⁵ ; il pourrait s'agir d'un étudiant en master ou d'un doctorant. Enfin, l'administrateur-directeur désignerait deux personnalités qualifiées extérieures à Sciences Po (trois dans un format à neuf) reconnues pour leurs compétences en matière de déontologie et ayant, pour l'une d'elle au moins, une expérience dans une université partenaire reconnue pour son engagement en matière déontologique.

Les membres de la commission de déontologie seront soumis une obligation de secret professionnel et de respect de l'anonymat des personnes. La HATVP recommande également de prévoir qu'ils remettent une déclaration d'intérêts à l'administrateur-directeur de l'IEP à leur installation.

3.4 A qui la commission doit-elle être rattachée ?

La commission de déontologie doit pouvoir s'exprimer à très haut niveau (instances décisionnelles). A l'instar du responsable de la sécurité des systèmes d'information, son président doit rendre compte directement et exclusivement à l'administrateur-directeur la direction de Sciences Po.

Le président et les membres du collège doivent-ils être défrayés / salariés par l'Institution? Cela ne pose pas de difficulté en soi. A titre d'illustration, le référent déontologue du CNRS bénéficie d'une décharge partielle pour mener à bien sa mission. Cela justifierait en tout état de cause de lui / leur confier des fonctions de formation et sensibilisation aux enjeux déontologiques en interne.

Des décharges de fonction ou une rémunération des membres extérieurs devront, en tout état de cause, être envisagées si l'activité de la commission devait s'avérer importante.

⁷⁵ https://www.has-sante.fr/jcms/c_1745718/fr/comite-deontologie-et-independance-de-lexpertise

3.5 Modalité de saisine et de fonctionnement

La commission de déontologie, devra se doter d'un règlement intérieur comme le prescrivent, en des termes identiques, les articles 31 et 44 des règlements intérieurs respectifs de la FNSP et de l'IEP⁷⁶. Ce dernier sera mis en ligne sur Internet.

3.5.1 Des modalités de saisine élargies

Le groupe de travail s'est demandé s'il fallait créer « un droit de saisine aux tiers » (i.e. aux étudiants et à tout titulaire de fonction - au-delà des difficultés le concernant personnellement) ou si le mécanisme d'auto-saisine pouvait suffire à assurer sa légitimité.

Si juridiquement, le mécanisme de l'auto-saisine donne toute latitude à la commission de déontologie pour répondre aux demandes qu'elle estime opportunes, le groupe de travail a toutefois estimé qu'il ne suffirait pas à répondre aux attentes de transparence et d'accompagnement de la communauté Sciences Po. Par ailleurs, dans l'hypothèse où Sciences Po ferait le choix de marier en une seule et même instance les fonctions de « référent déontologue » de celle de « référent lanceur d'alerte » - ce que préconise le groupe, le statu quo serait en tout état de cause insuffisant pour répondre aux modalités de saisine très larges du dispositif « lanceur d'alerte ».

A l'inverse, l'ouverture d'un droit de saisine aux tiers, dans une logique de « helpdesk » en matière informatique ou de « hotline » (à l'instar de celle mise en œuvre par l'université de Columbia aux Etats-Unis)⁷⁷ imposera au référent ou à la commission de déontologie de mettre en place un suivi rigoureux des signalements, alertes et demandes de conseil pour assurer la crédibilité du système. C'est d'ailleurs la façon dont procède le collège de déontologie de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation qui s'est fixé pour principe de répondre à toutes les saisines (mêmes irrecevables car ne relevant pas de son champ d'action, en les renvoyant aux instances adéquates) et d'ajuster le niveau de réponse en fonction de la question posée (courrier simple du président aux questions simples ou n'appelant pas d'échange contradictoire ; instruction et avis du collège dans les affaires plus délicates).

Pour faciliter l'accès à la commission de déontologie, la commission pourrait désigner en son sein un ou plusieurs membres, selon la densité de l'activité de la commission, susceptibles d'être saisis directement par les membres de la communauté Sciences Po, l'idée étant que chacun puisse s'adresser à la personne avec laquelle il se sent le plus à l'aise.

La saisine du président ou des référents ainsi désignés se ferait, dans un premier temps, par écrit (via une boîte fonctionnelle ou l'adresse mail du référent ou du président de la commission) afin de garantir la montée en charge du dispositif et de s'assurer que chaque demande donnerait bien lieu à une réponse.

⁷⁶ « Les avis de la commission de déontologie sont publiés sur le site Internet de la Fondation, sauf lorsqu'est en cause une question individuelle. »

La commission de déontologie établit un rapport annuel. Elle arrête son règlement intérieur. »

⁷⁷ <https://compliance.columbia.edu/content/resources>

3.5.2 Adapter les modalités de traitement aux demandes

Toute saisine adressée au président, à un référent désigné ou via la boîte fonctionnelle⁷⁸ devra faire l'objet d'un accusé de réception dans les 24h (le lundi au plus tard pour les saisines adressées le vendredi).

Les saisines donneront lieu aux modalités de traitement suivantes :

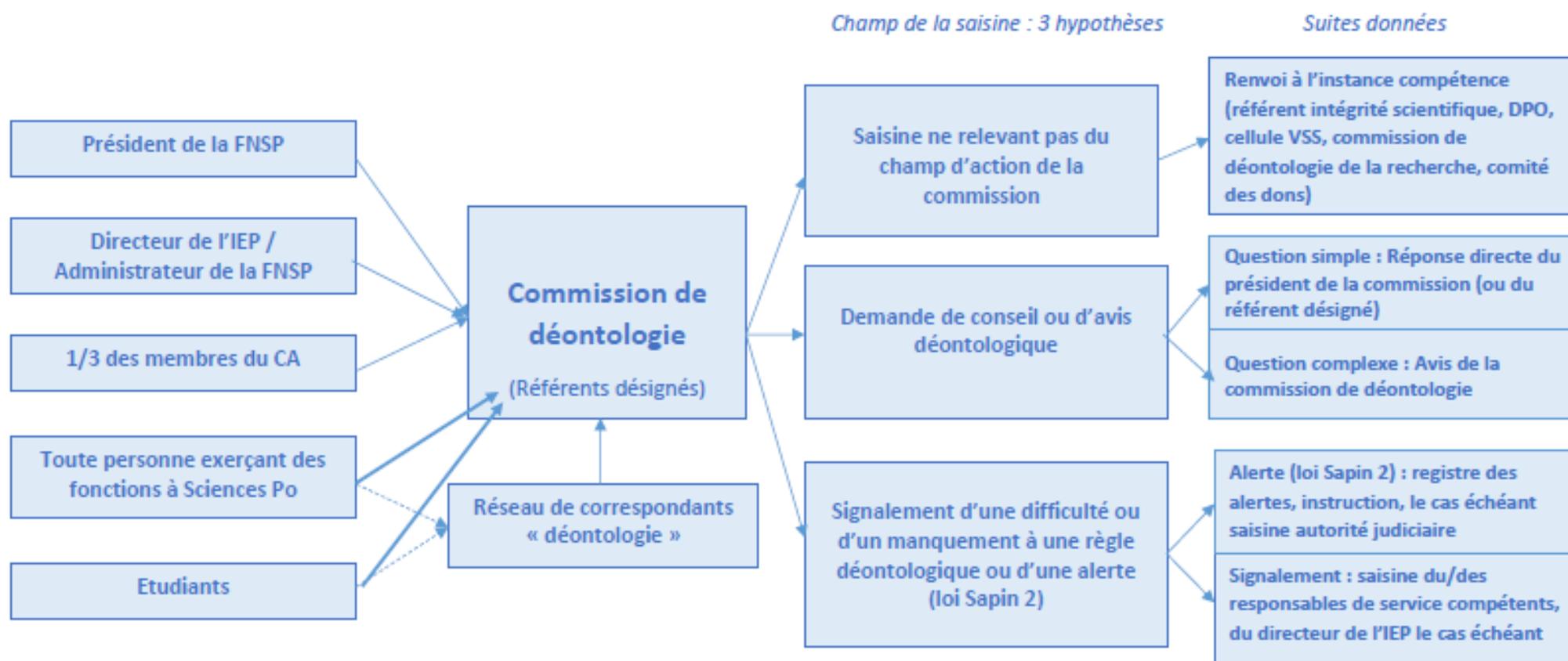
- Les saisines ne rentrant pas dans le champ de l'instance seront directement réorientées vers l'instance compétente (référént intégrité scientifique quand il sera désigné, cellule d'écoute et d'accompagnement, comité des dons, ...)
- Les saisines correspondant à une demande de conseil ou d'avis déontologique donneront lieu, pour les plus simples, à une réponse directe du président ou du référent contacté et, pour les plus complexes, à un avis de la commission. Les questions les plus complexes pourraient faire l'objet d'une saisine du collège de déontologie de l'enseignement supérieur. Les avis de la commission de déontologie sur un cas individuel n'auront pas vocation à être rendus publics. Les demandes d'avis pourront éventuellement déboucher sur une alerte formelle (au sens du dispositif « lanceur d'alerte »)
- Les saisines présentant la nature d'un signalement distingueront deux situations :
 - o les signalements présentant les caractéristiques d'une alerte, au sens de la loi Sapin 2, seront enregistrées dans un registre des alertes et suivront la procédure prévue par les textes (décret n° 2017-564 du 19 avril 2017 ; article 40 du code de procédure pénale pour les fonctionnaires)
 - o les autres signalements seront traités en lien avec les services concernés. Ces signalements ne seront pas inscrits dans le registre des alertes. En cas de manquement à une règle déontologique, le directeur/ administrateur de l'IEP pourrait être saisi afin que soit lancée une enquête préalable à la mise en œuvre éventuelle d'une procédure disciplinaire.

⁷⁸ La gestion de la boîte fonctionnelle pourrait être assurée par le président, appuyé éventuellement par une fonction de secrétariat soumises aux mêmes exigences de secret professionnel que l'ensemble des membres de la commission.

Schéma de présentation des possibilités de saisies et des modalités de traitements

Saisines possibles

Modalités de traitement



3.5.3 Le fonctionnement de la commission

La commission se réunirait régulièrement en format collégial afin de débattre des demandes d'avis les plus complexes.

Un « secrétariat » serait mis en place afin de veiller au bon fonctionnement de la commission (préparation des réunions mensuelles du collège ; suivi du traitement des saisines ; publication de la doctrine ; contribution à l'élaboration des supports de formation et de sensibilisation ; contribution à l'élaboration du rapport d'activité). Un chargé de mission soumis au secret professionnel serait nommé à cette fin auprès de la commission.

3.6 La nécessité d'ajuster le cadre juridique actuel

La mise en œuvre de ce schéma cible ne pourra pas se faire à droit constant. Elle nécessitera :

- d'une part, une modification des décrets portant statut de l'IEP et de la FNSP, consistant à :
 - o préciser que la commission de déontologie correspond au référent déontologue et au référent laïcité prévu à l'article 28 bis de la loi du 13 janvier 1983 ;
 - o supprimer les 2^{ème} et 3^{ème} alinéas du III de l'article 28 du décret FNSP et de l'article 24 du décret de l'IEP qui prévoient la désignation des membres du collège au sein des conseils d'administration et de l'Institut et limite à une seule personne la personnalité qualifiée par l'administrateur-directeur ;
 - o renvoyer aux règlements intérieurs le soin de définir, en des termes identiques, sa composition, en encadrant le profil et la diversité de ses membres, les modalités de désignation de ces derniers, en particulier celle du président, et les modalités de son fonctionnement) ;
- d'autre part, une modification des règlements intérieurs de la FNSP et de l'IEP, consistant à :
 - o réécrire les articles 28 du règlement de la FNSP et 41 du règlement de l'IEP pour tenir compte de l'élargissement de la composition de la commission de déontologie et de l'adaptation de leurs modalités de désignation ;
 - o adapter les articles 30 du règlement de la FNSP et 43 du règlement de l'IEP afin d'ouvrir la saisine de la commission aux tiers (étudiants et lanceurs d'alerte au sens de la loi Sapin et de l'article 6 ter A de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983). Au 3° de ces articles, les éléments « pour toute question déontologique qui les concerne personnellement » seraient supprimés. Un 4° sera ajouté : « 4° Les étudiants » ;
 - o compléter les articles 31 du règlement de la FNSP et 44 du règlement de l'IEP d'une phrase précisant que la commission peut désigner des référents chargés d'instruire des signalements et des demandes de conseils ou d'avis.

Toutefois, il est très probable que, dans le contexte de gouvernance actuelle, la révision des décrets prenne un peu de temps.

La mise en place de la réforme pourrait donc se faire en deux temps. Il s'agirait :

- dans un premier temps, d'envisager une révision *a minima* des règlements intérieurs, en s'appuyant sur le fait que les décrets ne donnent aucune indication sur le nombre de membres désignés par le conseil d'administration et le conseil de l'Institut pour augmenter leur nombre. La commission devra également adopter sans tarder son règlement intérieur comme le prévoient les articles 31 et 44 des règlements intérieurs respectifs de la FNSP et de l'IEP.

Cette solution trouvera cependant vite ses limites dans la mesure où elle ne permettra pas de garantir que le vivier des instances décisionnelles suffise à assurer une diversité de parcours et de regards extérieurs au sein du collège.

- puis, dans un second temps, de mettre en œuvre le schéma cible tel qu'évoqué précédemment.

Recommandation n°25 : Revoir la composition et le fonctionnement de la commission de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP afin qu'elle assume les fonctions de « référent déontologue », de « référent lanceur d'alerte », de « référent laïcité » et de manière générale de signalement des difficultés qui se posent en termes de déontologie au sein de Sciences Po, hors VSS, discrimination et harcèlement :

- en élargissant de trois à un nombre compris entre cinq et neuf personnes le nombre de ses membres, en veillant à ce qu'ils soient désignés non seulement pour leurs compétences en matière de déontologie mais aussi pour leur qualités d'écoute, d'éthique personnelle et d'indépendance au regard des enjeux de pouvoir et en veillant à ce qu'une majorité d'entre eux soient des personnalités extérieures à Sciences Po ou ayant eu des expériences à l'extérieur de Sciences Po;
- en désignant des correspondants « déontologie » dans chaque structure ;
- en ouvrant la saisine de la commission aux étudiants et aux personnes titulaires de fonction n'étant pas personnellement concernées par les difficultés en question ;
- en professionnalisant le suivi et le traitement des demandes de conseil et d'avis et des alertes et signalements (adoption d'un règlement intérieur, mise en place d'un registre des alertes au sens de la loi Sapin 2, garantie de l'anonymat et de la protection des lanceurs d'alerte, nomination d'un chargé de mission auprès de la commission).

4. FAUT-IL ELARGIR LE ROLE D'ACCOMPAGNEMENT DU COMITE DE DEONTOLOGIE DE LA RECHERCHE AUPRES DE LA COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE ?

Mis en place en septembre 2018 au sein du conseil scientifique, le comité de déontologie de la recherche⁷⁹ dispose d'un mandat restreint, initialement conçu pour se conformer aux exigences de la Commission européenne⁸⁰ et de l'Agence nationale de la recherche pour solliciter le financement de projets de recherche à leur niveau. Il a pour objet, comme le précise le [règlement intérieur](#) dont il s'est doté à sa création, « de s'assurer que certains projets de recherche respectent la politique de déontologie de la recherche de l'IEP de Paris ». Le comité produit à cet effet un avis à l'attention du porteur de projet.

Quatorze saisines lui ont ainsi été adressées dans ce cadre depuis septembre 2018, principalement motivées par une demande de la Commission européenne. Toutes ont donné lieu à un avis favorable, au vu de la rigueur des dossiers présentés.

Aujourd'hui, se pose néanmoins la question de l'extension des saisines du comité de déontologie de la recherche à un nombre plus vaste de projets de recherche. Si rien n'interdit en théorie de saisir le comité à titre facultatif, i.e. en dehors de toute exigence de financement communautaire ou de l'ANR, plusieurs facteurs viennent toutefois freiner le développement de cette pratique :

- Un facteur d'ordre RH lié à la charge de travail que représenterait l'instruction de l'ensemble des projets susceptibles de lui être présentés⁸¹. Si l'on voulait prospérer en ce sens, il faudrait, le cas échéant, reconnaître la participation aux travaux du comité dans les charges d'enseignement de ses membres (ce que le règlement intérieur interdit pour l'instant) ;
- Un deuxième facteur lié au fait que les questions posées en sciences sociales sont souvent complexes, notamment sur la question du consentement des enquêtés.

A l'inverse, on observe que les chercheurs ne sont eux-mêmes pas toujours enclin à faire cette démarche, d'aucuns relevant les délais que font peser ces procédures sur la réalisation des recherches.

Si le groupe de travail ne s'est pas senti autorisé à trancher ce débat important pour l'image de la politique de recherche menée à Sciences Po, il lui paraît à tout le moins utile de mieux faire partager la doctrine et la façon dont le comité a produit ses avis ces deux dernières années pour favoriser l'appropriation de ces enjeux au niveau des chercheurs. En outre, il encourage vivement la direction

⁷⁹ Le comité de déontologie de la recherche est constitué de :

- quatre membres de la faculté permanente, nommés par le directeur de l'IEP de Paris sur proposition de la direction scientifique pour une durée de trois ans ;
- un membre de la commission de déontologie IEP-FNSP, désigné par celle-ci, pour une durée de trois ans. Compte-tenu de la montée en puissance tardive de cette commission, c'est un membre du conseil d'administration de Sciences Po qui siègeait jusqu'ici au sein du comité.
- le directeur scientifique.

La déléguée à la protection des données et le référent « intégrité » de l'IEP – lorsqu'il sera désigné - y siègent sans droit de vote.

⁸⁰ https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/ethics-guide-advisors_en.pdf

⁸¹ Si le comité devait se prononcer sur l'ensemble des projets de recherche, cela reviendrait à une vingtaine de saisines par mois (hors chercheurs affiliés). Avec les masters, ce seraient des milliers de recherches qui pourraient lui être soumises.

scientifique et le comité scientifique à se tourner chaque fois que nécessaire vers l'OFIS pour bénéficier de son accompagnement.

Recommandation n°26 :

Mieux faire connaître la doctrine du comité de la déontologie de recherche afin de favoriser l'appropriation des enjeux de déontologie de la recherche auprès des chercheurs.

CHAPITRE 5 - QUELLES CONSEQUENCES EN CAS DE MANQUEMENT AUX REGLES DEONTOLOGIQUES ?

« La justice sans la force est impuissante ; la force sans la justice est tyrannique » - Pascal, *Pensées sur la religion*

Il n'y a pas de dispositif déontologique efficace sans capacité de l'Institution à sanctionner les éventuels manquements aux règles approuvées par ses membres. Savoir sanctionner, c'est garantir d'une certaine manière la crédibilité du dispositif déontologique.

Or, il y a l'idée à Sciences Po – fréquemment évoquée lors des auditions auxquels s'est prêté le groupe de travail – que la diversité des statuts au sein de l'établissement nuirait à l'efficacité des procédures disciplinaires, en exposant par exemple deux enseignants-chercheurs mis en cause pour les mêmes faits à des procédures et sanctions différentes selon leur statut, régies par le code de l'éducation pour les enseignants-chercheurs relevant de l'enseignement supérieur (CNRS, statut MESRI, Education nationale) et le droit du travail pour les personnels académiques sous statut FNSP. C'est d'ailleurs l'une des raisons mises en avant par la direction scientifique pour expliquer l'adoption retardée de la charte de déontologie de la recherche.

L'examen des différentes procédures disciplinaires applicables au sein de l'établissement montre en réalité que les choses sont moins délicates qu'il n'y paraît.

1. UN CADRE DISCIPLINAIRE A CLARIFIER

S'il est vrai que le paysage disciplinaire de Sciences Po est complexe - chaque statut étant assorti de procédures disciplinaires et d'une grille de sanctions spécifiques, il n'y a pas de raison que cette diversité obère davantage la capacité de l'établissement à sanctionner les éventuels manquements aux règles déontologiques que les autres fautes professionnelles. Bien que peu mobilisée, cette capacité de sanction existe. Le principal enjeu en la matière consiste surtout à faire connaître à chacun les dispositions auxquelles il est soumis.

1.1 Rappel des différents cadres juridiques applicables

Trois types de configurations disciplinaires existent en pratique à Sciences Po :

- Celles relatives aux enseignants et chercheurs sous statut Etat, qui relèvent d'une section disciplinaire unique ;
- Celles relatives aux étudiants et doctorants qui relèvent d'une section disciplinaire ad hoc dédiée aux usagers ;
- Celles relatives aux salariés et aux personnels académiques sous statut FNSP (chercheurs, aux post-doctorants) qui relèvent de procédures de droit commun relevant du code travail et pilotée par la DRH.

1.1.1 Enseignants, chercheurs et post-doctorants : trois régimes applicables mais des éléments de convergence

Le dispositif disciplinaire applicable aux enseignants et chercheurs de Sciences Po est à l'image la diversité des statuts des membres de la communauté académique. Il se décline en trois sous-ensembles au moins :

- le dispositif disciplinaire applicable aux enseignants et chercheurs sous statut Etat, qui est régi par les dispositions de l'article 26 du décret portant statut de l'IEP⁸². Ce dernier place toutes les personnes exerçant une activité d'enseignement sous la juridiction d'une seule et même **section disciplinaire**, dont la composition est d'ailleurs représentative des différents statuts en présence au sein de l'établissement. Composée de neuf membres (quatre professeurs des universités ou personnels assimilés, deux maîtres de conférence et personnels assimilés, deux chargés d'enseignements – vacataires, et un assistant de recherche), la section disciplinaire fait office de **juridiction par les pairs**. Elle est actuellement présidée par Mme Cornelia Woll, présidente du Conseil scientifique.

Focus sur les modalités de mise en œuvre de la procédure disciplinaire relative aux enseignants

Les poursuites sont engagées par le directeur de l'IEP, après une instruction préalable et contradictoire des faits incriminés par les services de Sciences Po. Comme l'ont rappelé le responsable juridique de l'IGESR et la présidente de l'association Jurisup au groupe de travail, cette décision lui appartient et il n'est pas tenu de saisir la section disciplinaire. Le groupe de travail n'a toutefois pas été informé de situations dans lesquelles le directeur

⁸² « Art. 26. – I. – La section disciplinaire compétente, en premier ressort, à l'égard des enseignants, des chercheurs et des assistants de recherche post-doctorants comprend :

1° Quatre professeurs des universités et personnels assimilés au sens de l'article D. 719-4 du code de l'éducation ou enseignants et chercheurs de même niveau de la Fondation nationale des sciences politiques, qui assurent un enseignement ou mènent des activités de recherche à l'Institut d'études politiques de Paris ou dans des unités de recherche auxquelles l'institut participe ;

2° Deux maîtres de conférences et personnels assimilés au sens de l'article D. 719-4 du code de l'éducation ou enseignant et chercheur de même niveau de la Fondation nationale des sciences politiques, qui assurent un enseignement ou mènent des activités de recherche à l'Institut d'études politiques de Paris ou dans des unités de recherche auxquelles l'institut participe ;

3° Deux autres personnes assurant un enseignement ;

4° Un assistant de recherche post-doctorant. Les membres mentionnés au 1o sont seuls compétents pour connaître des poursuites engagées contre un professeur des universités ou un personnel assimilé ou un enseignant associé de même niveau. Les membres mentionnés au 1o et au 2o sont seuls compétents pour connaître des poursuites engagées contre un maître de conférences des universités ou un membre d'un personnel assimilé ou un enseignant associé de même niveau.

II. – La section disciplinaire est présidée par l'un des membres mentionnés au 1o du I, élu en son sein. »

de l'IEP n'aurait pas donné suite à une invitation à saisir la section disciplinaire. En cas de défaillance, le code de l'éducation confie cependant au recteur d'académie la responsabilité d'engager la procédure d'un délai d'un mois à compter de la notification d'une demande expresse au directeur de l'IEP.

La saisine de la présidente de la section disciplinaire se fait alors par courrier. Ce document mentionne le nom, l'adresse et la qualité des personnes faisant l'objet des poursuites ainsi que les faits qui leur sont reprochés. Il est accompagné de toutes pièces justificatives.

La présidente du conseil disciplinaire transmet une copie de ce courrier aux personnes incriminées, ainsi qu'au recteur d'académie et au médiateur d'académie. Elle fait savoir aux intéressés qu'ils peuvent se faire assister d'un conseil de leur choix et peuvent prendre connaissance du dossier pendant le déroulement de l'instruction. Elle désigne parallèlement une commission d'instruction composée de deux rapporteurs, ayant la même qualité que les personnes incriminées lorsqu'il s'agit de professeurs d'université. La commission d'instruction instruit l'affaire par tous les moyens qu'elle juge propres à l'éclairer. Le rapport d'instruction doit lui être transmis dans un délai de deux mois au plus.

La présidente de la section disciplinaire convoque alors la formation adéquate de la section disciplinaire.

L'instruction et les séances des formations de jugement ne sont pas publiques.

Au jour fixé pour la séance de jugement, le rapporteur donne lecture du rapport et l'intéressé et son conseil font part de leurs observations. La formation de jugement peut également entendre des témoins. La personne déférée a la parole en dernier.

Après le départ de l'intéressé, la présidente met alors l'affaire en délibéré et procède à un tour de table. Si plusieurs sanctions sont proposées au cours des délibérations, la plus forte est mise aux voix la première. Toutes les décisions sont prises au scrutin secret à la majorité des présents. Si aucune sanction ne recueille la majorité des voix, la poursuite est considérée comme rejetée. Lorsque la sanction décidée est susceptible de rendre applicable une précédente sanction assortie du sursis, la section disciplinaire se prononce sur la révocation du sursis des sanctions. La section disciplinaire n'est pas tenue d'appliquer un quantum minimal de sanction à telle ou telle faute. Elle retient en conscience le quantum qui lui paraît correspondre le mieux à la réalité des faits qui sont soumis à son appréciation.

Les membres de la section disciplinaire et le secrétaire sont tenus de respecter le secret sur l'ensemble des opérations d'instruction et de jugement, et notamment sur les opinions exprimées lors des délibérations. Il est dressé un procès-verbal de la séance.

La décision prise par la section disciplinaire, qui doit être motivée, est signée par le président et le secrétaire de la section. La sanction ne prend effet qu'à compter du jour de sa notification.

Les sanctions disciplinaires prononcées à l'égard de personnels enseignants sont inscrites au dossier des intéressés. Le blâme et le rappel à l'ordre sont effacés automatiquement du dossier au bout de trois ans si aucune autre sanction n'est intervenue pendant cette période.

Deux voies de recours sont ouvertes à la personne incriminée :

- une voie de recours gracieux devant le directeur de l'IEP (facultatif) ;
- une voie de recours juridictionnel, prévue par le code de l'éducation, auprès du conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (juridiction d'appel). Le directeur de l'IEP et le recteur d'académie peuvent également faire appel de la décision de la section disciplinaire.

- le dispositif applicable aux chercheurs et post-doctorants sous statut FNSP, qui est piloté par la DRH dans les conditions prévues par le règlement intérieur applicable aux salariés de la FNSP du 1^{er} juillet 2016 ;

- le dispositif applicable aux chercheurs du CNRS, qui sont affectés par le CNRS dans une unité mixte de recherche commune avec Sciences Po et continuent de relever du dispositif disciplinaire piloté par le CNRS.

Les modalités applicables aux membres émérites de la faculté permanente de Sciences Po (sous statut FNSP) et aux chercheurs affiliés aux centres de recherche n'ont pu être précisées aux membres du groupe de travail.

A l'image des règles applicables à la procédure disciplinaire, leurs régimes de sanctions se déclinent de la manière suivante :

Statut des enseignants	Enseignants-chercheurs et membres des corps des personnels enseignants de l'enseignement supérieur (L. 952-8 du code de l'éducation)	Chercheurs sous statut FNSP et post-doctorants (art. 32 du règlement intérieur applicable aux salariés de la FNSP du 1^{er} juillet 2016)
Sanctions	1° Le blâme ; 2° Le retard à l'avancement d'échelon pour une durée de deux ans au maximum ; 3° L'abaissement d'échelon ; 4° L'interdiction d'accéder à une classe, grade ou corps supérieurs pendant une période de deux ans au maximum ; 5° L'interdiction d'exercer toutes fonctions d'enseignement ou de recherche ou certaines d'entre elles dans l'établissement ou dans tout établissement public d'enseignement supérieur pendant cinq ans au maximum, avec privation de la moitié ou de la totalité du traitement ; 6° La mise à la retraite d'office ; 7° La révocation. Les personnes à l'encontre desquelles a été prononcée la sixième ou la septième sanction peuvent être frappées à titre accessoire de l'interdiction d'exercer toute fonction dans un établissement public ou privé, soit pour une durée déterminée, soit définitivement	1° l'avertissement écrit ; 2° le blâme écrit ; 3° la mise à pied à titre disciplinaire, sans rémunération d'une durée maximum de 8 jours ouvrés ; 4° la mutation disciplinaire ; 5° la rétrogradation ; 6° le licenciement pour faute simple avec paiement du préavis et de l'indemnité de licenciement et de l'indemnité de congés payés ; 7° le licenciement pour faute grave sans préavis ni indemnité de licenciement ; 8° le licenciement pour faute lourde sans préavis, ni indemnité de licenciement. L'avertissement ou le blâme constituent un rappel à l'ordre sans incidence immédiate sur la présence du/de la salarié(e) dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. La mise à pied à titre disciplinaire constitue une exclusion temporaire de l'entreprise, entraînant la privation de la rémunération correspondante. La mutation disciplinaire ou la rétrogradation consiste en un changement de poste à titre temporaire ou définitif, pouvant ou non affecter la classification, voire la rémunération en cas de modification des fonctions.

L'examen comparatif des régimes de sanctions en vigueur dans l'établissement montre que les deux statuts présentent en réalité un certain nombre de similarités (le blâme pour les enseignants relevant de l'enseignement supérieur, l'avertissement et le blâme écrits pour les enseignants vacataires et

chercheurs sous statut FNSP; la révocation pour les enseignants relevant de l'enseignement supérieur et le licenciement pour les autres). Par ailleurs, il y a tout lieu de penser qu'une interdiction définitive d'enseigner infligée à un enseignant sous statut FNSP serait complétée, dans les situations les plus graves, par une décision administrative de licenciement. Au vu de ces données objectives, la capacité de l'établissement à mettre en œuvre des procédures disciplinaires équitables paraît dès lors garantie.

Le groupe de travail relève d'ailleurs que Sciences Po ne fait pas figure de cas isolé dans cette situation. D'autres établissements publics doivent eux aussi composer avec une diversité de statuts dans leurs personnels (ex : Institut Pasteur, CEA, ...), sans que celle-ci ne soulève de difficultés particulières dans le traitement disciplinaire des manquements, y compris aux règles de déontologie.

Malgré tout, dans un contexte où il importe de rétablir la confiance dans les dispositifs déontologiques, le groupe de travail a réfléchi à la façon de répondre à l'objection selon laquelle deux procédures disciplinaires pourraient aboutir à des sanctions différentes pour des faits de même nature, compte-tenu notamment de la plus grande clémence dont feraient preuves les pairs à l'égard de leurs collègues incriminés⁸³. Afin de parer à cette éventualité, le groupe de travail recommande de **professionnaliser le processus d'enquête préalable** à la saisine de la section disciplinaire par le directeur de l'IEP.

Cette phase d'enquête, qui vise à qualifier les faits, doit être la plus complète et la plus solide possible. C'est elle en effet que doit convaincre le directeur de l'IEP de l'opportunité de saisir ou non la section disciplinaire et de décider, le cas échéant, de mesures conservatoires. C'est également d'elle dont dépend bien souvent (en positif ou en négatif) la qualité du travail de la commission d'instruction désignée par la présidente de la section disciplinaire, qui n'a que deux mois pour produire ses conclusions.

Dans ce contexte, il paraît opportun de confier ce travail d'investigation préalable à un magistrat, par exemple pénaliste, rompu à l'expérience de l'instruction et du respect du contradictoire, ou à une mission présidée par ce magistrat et associant un ou deux enseignants honoraires ou experts reconnus pour leur honorabilité, épaulé(s) par des représentants de la DRH et/ou de la DAJ. S'agissant de faits particuliers, Sciences Po ne devrait pas non plus hésiter à s'entourer en outre de l'expertise de personnalités extérieures ayant autorité pour les qualifier.

Recommandation n° 27 - Professionnaliser la phase d'enquête préalable à l'engagement de la procédure disciplinaire.

1.1.2 Les autres salariés de la FNSP

Soumis au droit du travail, les personnels administratifs de la FNSP se voient appliquer le cadre disciplinaire applicable à toutes les entreprises. Cette catégorie recouvre également les fonctionnaires en disponibilité auprès de la FNSP sous contrat de droit privé à durée déterminée ou indéterminée. Dans leur cas, le processus est entièrement piloté par la direction des ressources humaines⁸⁴, dans

⁸³ Constat relayé notamment par l'association Jurisup accréditent ce constat dans le monde universitaire (cf. les Actes des journées nationales du réseau Jurisup de mai 2017, « *Déontologie, affichage ou réalité ?* »)

⁸⁴ Lorsque des faits susceptibles d'être sanctionnés sont communiqués à la Direction des Ressources Humaines, il est demandé de les expliciter par écrit : échanges de courriels, témoignages par écrit. Le chargé de recrutement et de

les conditions prévues par le règlement intérieur du 1er juillet 2016. Les recours se font devant les prud'hommes.

S'agissant des fonctionnaires mis à disposition ou détachés auprès de la FNSP, ces derniers relèvent des dispositions de l'article 19 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 : la procédure disciplinaire relève de leur autorité de nomination, i.e. à leur administration d'origine, y compris s'ils sont sous contrat de droit privé au sein de l'établissement. Les fonctionnaires en disponibilité sous contrat auprès de la FNSP sont, en revanche, soumis au droit commun des salariés de la FNSP.

1.1.3 Les usagers

Le processus disciplinaire relatif aux étudiants (y compris doctorants) est régi par les dispositions de l'article 28 du décret relatif à l'IEP et relève d'une section disciplinaire *ad hoc*, composée de 10 membres (4 étudiants, 4 enseignants : deux enseignants sous statut enseignement supérieur et deux vacataires, 2 représentants du personnel). M. Fabrice Melleray, professeur de droit public à l'École de droit, en assure la présidence depuis janvier 2021.

Conformément au [décret n° 2020-785 du 26 juin 2020](#) qui entérine la réforme procède à la scission de la section disciplinaire en deux branches (une branche « usager » et une branche « enseignants »), la section disciplinaire « usagers » vise à sanctionner :

- toute « *fraude ou [...] tentative de fraude commise notamment à l'occasion d'une inscription, d'une épreuve de contrôle continu, d'un examen ou d'un concours* »
- « *tout fait de nature à porter atteinte à l'ordre, au bon fonctionnement ou à la réputation de l'université* » (ex : faits de harcèlement en ligne)

Les modalités de saisine et de fonctionnement de la section disciplinaire usagers sont prévues aux articles R. 811-10 à R. 811-41 du code de l'éducation. Le processus est globalement similaire à celui décrit pour la section disciplinaire « enseignants ».

Il est engagé « *sur la base des éléments circonstanciés recueillis* » dans le cadre de la phase d'enquête interne préalable, que recommande fortement la circulaire n° 2015-193 du 25 novembre 2015 relative à la Prévention et au traitement du harcèlement sexuel dans les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche relevant du MENESR⁸⁵.

La section disciplinaire usagers est saisie de plusieurs dossiers par an.

Les sanctions susceptibles d'être infligées au requérant sont prévues à l'article R. 811-36 du code de l'éducation.

carrières est bien souvent le premier informé. Il va demander les pièces justificatives, échanger avec le N+1, le N+2 de la personne concernée. Des échanges se mettent ensuite en place avec le DRH et le pôle juridique et social. La décision est prise en lien avec la chaîne hiérarchique de la personne et la DRH. Si la sanction envisagée est un licenciement, le secrétariat général est également intégré à la chaîne décisionnelle.

En application des dispositions de l'article L. 1332-1 et suivants du Code du travail, « aucune sanction ne peut être prise à l'encontre du salarié sans que celui-ci soit informé, dans le même temps et par écrit, des griefs retenus contre lui. » Un entretien avec la personne visée est donc systématiquement organisé si la sanction envisagée est au moins une mise à pied disciplinaire. Il est rappelé dans la convocation à cet entretien que la personne peut se faire assister par un représentant du personnel de l'institution. (article L.1332-2 du Code du travail)

⁸⁵ https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid20536/bulletin-officiel.html?cid_bo=95478&cbo=1

Sanctions applicables aux usagers de l'enseignement supérieur (art. R. 811-36 du code de l'éducation)

1° L'avertissement ;

2° Le blâme ;

3° La mesure de responsabilisation consistant à participer bénévolement, en dehors des heures d'enseignement, à des activités de solidarité, culturelles ou de formation à des fins éducatives. Sa durée ne peut excéder quarante heures. Elle peut être exécutée au sein de l'établissement, d'une association, d'une collectivité territoriale, d'un groupement rassemblant des personnes publiques ou d'une administration de l'Etat.

4° L'exclusion de l'établissement pour une durée maximum de cinq ans. Cette sanction peut être prononcée avec sursis si l'exclusion n'excède pas deux ans ;

5° L'exclusion définitive de l'établissement ;

6° L'exclusion de tout établissement public d'enseignement supérieur pour une durée maximum de cinq ans ;

7° L'exclusion définitive de tout établissement public d'enseignement supérieur.

Toute sanction prononcée dans le cas d'une fraude ou d'une tentative de fraude commise à l'occasion d'une inscription entraîne la nullité de l'inscription.

Toute sanction prononcée dans le cas d'une fraude ou d'une tentative de fraude commise à l'occasion d'une épreuve de contrôle continu, d'un examen ou d'un concours entraîne, pour l'intéressé, la nullité de l'épreuve correspondante. L'intéressé est réputé avoir été présent à l'épreuve sans l'avoir subie. La commission de discipline décide s'il y a lieu de prononcer, en outre, à l'égard de l'intéressé la nullité du groupe d'épreuves ou de la session d'examen ou du concours.

Les sanctions prévues au 4° du présent article sans être assorties du sursis ainsi qu'aux 5°, 6° et 7° entraînent en outre l'interdiction de prendre toute inscription dans le ou les établissements publics dispensant des formations post-baccalauréat, de subir des examens sanctionnant ces formations ainsi que de subir tout examen conduisant à un diplôme national.

Les sanctions disciplinaires sont inscrites au dossier de l'intéressé. Celles prévues aux 1° à 3° sont effacées, au terme d'un délai de trois ans, du dossier si aucune autre sanction n'est prononcée pendant cette période.

S'agissant des modalités de recours, la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a supprimé le rôle juridictionnel du CNESER (conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche) vis-à-vis des usagers. Les décisions de la section disciplinaire constituent désormais des décisions administratives individuelles, susceptibles de recours pour excès de pouvoir devant le tribunal administratif de Paris.

1.2 Un dispositif peu visible

Si en soi la complexité du dispositif disciplinaire de Sciences Po n'est pas un sujet – elle reflète au fond la diversité des profils présents dans l'Institution, ce qui en fait sa richesse et n'a pas absolument pas vocation à être remis en cause par le groupe de travail, l'enjeu pour qu'il soit crédible et pleinement dissuasifs est qu'il soit utilisé et connu des personnes auquel il s'applique.

Or, non seulement, il n'existe pas à l'heure actuelle de bilan officiel de l'activité des sections disciplinaires et des procédures mises en œuvre par la DRH⁸⁶, mais surtout la présentation des

⁸⁶ La DRH a simplement indiqué au groupe de travail avoir mené à bien trois procédures disciplinaires en 2019 (deux avertissements et un blâme). Par ailleurs, le groupe de travail a eu connaissance d'une sanction disciplinaire prononcée en 2017 par la section disciplinaire des usagers pour des motifs de plagiat.

dispositifs disciplinaires applicables au sein de l'établissement est pour l'heure uniquement accessible sur la page relative au VSS⁸⁷.

Au vu de ces éléments, le groupe de travail recommande dès lors :

- D'une part, qu'un bilan de l'activité disciplinaire soit présenté (en étant anonymisé bien sûr) tous les ans aux instances décisionnelles de Sciences Po à l'occasion de la séance au cours de laquelle sera présenté le rapport d'activité de la commission de déontologie ;
- D'autre part, de publier sur le site Intranet de l'IEP une présentation détaillée des procédures disciplinaires et des sanctions applicables à chaque catégorie de personnel.

Recommandation n°28 – Renforcer la lisibilité du dispositif disciplinaire :

- **en soumettant tous les ans aux instances décisionnelles de Sciences Po un bilan de l'activité disciplinaire, à l'occasion de la présentation du rapport d'activité de la commission de déontologie ;**
- **en publiant sur l'Intranet une présentation détaillée des procédures disciplinaires et des sanctions applicables à chaque catégorie de personnel.**

2. QUELLES MODALITES DE SANCTIONS DOIVENT S'APPLIQUER AU PLUS HAUT DE NIVEAU DE L'INSTITUTION ?

Compte-tenu des conditions tout à fait particulières dans lesquels il a été créé, le groupe de travail a pris soin par ailleurs de s'interroger sur les outils mobilisables en cas de manquement aux règles de déontologie au plus niveau de l'Institution, c'est-à-dire au niveau du directeur de l'IEP ou du président ou d'un membre de l'un des conseils.

Dans la plupart des cas, la voie disciplinaire existe :

- S'agissant du directeur de l'IEP, c'est à la ministre en charge de l'enseignement supérieur que reviendrait, le cas échéant, le pouvoir disciplinaire en tant qu'autorité de nomination, en vertu de [l'article 19](#) de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Dans l'hypothèse où ce dernier serait un enseignant, comme c'est souvent le cas dans des universités, la ministre de l'enseignement supérieur pourrait saisir la section disciplinaire de son cas, en vertu de l'article R. 712-29 du code de l'éducation⁸⁸ ;
- S'agissant des membres élus aux conseils, rien n'interdira, quand les articles 29 et 42 des règlements intérieurs respectifs de l'IEP et de la FNSP auront été modifiés afin de préciser que la charte de déontologie s'impose à tous les membres de la communauté Sciences Po, à peine de sanctions disciplinaires, d'engager, en cas de manquement caractérisé à la charte, une action disciplinaire à l'encontre de l'un d'eux, selon la procédure adaptée à son statut.

⁸⁷ <https://www.sciencespo.fr/students/fr/vivre/prevention-harcelement-sexuel/procedures.html>

⁸⁸ Art. 712-29 du code de l'éducation : « Les poursuites sont engagées devant la section disciplinaire compétente : / [...] 2° Par le ministre chargé de l'enseignement supérieur lorsque les poursuites sont engagées à l'encontre du président de l'université. »

Cette procédure ne trouvera cependant pas à s'appliquer aux personnalités extérieures à l'établissement désignées au sein du conseil d'administration. Il en sera de même s'agissant des personnalités qualifiées désignées par le directeur de l'IEP pour siéger au sein de la commission de déontologie.

Aussi, le groupe de travail recommande-t-il d'envisager, à l'occasion de la révision des décrets portant statut de la FNSP et de l'IEP, une modification des dispositions suivantes :

- D'une part, en complétant les articles 13⁸⁹ du décret relatif au statut de la FNSP et 21 du décret portant statut de l'IEP relatives aux modalités de démission d'office d'un membre du conseil d'administration (pour la FNSP) ou du conseil de l'Institut en cas d'absences répétées sans motif valable, afin de permettre aux membres desdits conseils de décider à la majorité qualifiée de suspendre, à titre conservatoire, un membre ayant manifestement méconnu les valeurs et principes de la charte de déontologie de Sciences Po, et de le déclarer démissionnaire d'office pour ce motif aussi, dans les conditions de vote prévues en cas d'absences répétées. Si le groupe de travail s'est inspiré pour faire cette recommandation des dispositifs d'incompatibilités prévus par l'article 10 de l'ordonnance n° 58-1067 du 7 novembre 1958 portant loi organique sur le Conseil constitutionnel⁹⁰ ou à l'[article R315-15 du code de l'action sociale et des familles](#) pour les établissements publics sociaux et médico-sociaux relevant de personnes morales de droit public (ex : centres communaux d'action sociale), il admet néanmoins que la notion de « manquement à la déontologie » serait davantage sujette à interprétation et, en tout état de cause, dérogerait à l'article 3 des statuts types, approuvés par le Conseil d'Etat dans son avis du 19 juin 2018, pour les fondations reconnues d'utilité publique, qui se contentent de prévoir le mécanisme de démission d'office en cas d'absence répétées⁹¹;
- D'autre part, des articles 24 et 28 des décrets portant statuts respectivement de la FNSP et de l'IEP, en des termes identiques, afin de prévoir, le cas échéant, un mécanisme similaire à l'égard des membres de la commission de la déontologie.

Au-delà de ces dispositifs, le groupe de travail observe que l'Institution dispose également de la possibilité d'engager un recours indemnitaire devant le juge judiciaire au titre du préjudice porté à l'Institution, avec toutes les incertitudes qu'implique ce type de démarches.

⁸⁹ « Article 13 - En cas d'absences répétées sans motif valable, les membres du conseil d'administration autres que les membres de droit peuvent être déclarés démissionnaires d'office par celui-ci à la majorité des deux tiers des membres en exercice. »

⁹⁰ <https://www.conseil-constitutionnel.fr/fondements-textuels/ordonnance-n-58-1067-du-7-novembre-1958-portant-loi-organique-sur-le-conseil-constitutionnel>

« Article 10 : (al.1) Le Conseil constitutionnel constate, le cas échéant, la démission d'office de celui de ses membres qui aurait exercé une activité ou accepté une fonction ou un mandat électif incompatible avec sa qualité de membre du Conseil ou qui n'aurait pas la jouissance des droits civils et politiques.

(al.2) Il est alors pourvu au remplacement dans la huitaine. »

⁹¹ <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/R31090>

Article 3 des statuts types :

« En cas d'absences répétées ou de trois absences consécutives, sans motif valable, les membres du conseil d'administration peuvent être déclarés démissionnaires d'office par celui-ci à la majorité des deux tiers des membres en exercice, dans le respect des droits de la défense, selon les modalités fixées par le règlement intérieur. Toutefois, ne peuvent être déclarés démissionnaires d'office les personnes morales, les représentants de personnes morales et les personnes ayant apporté la dotation. »

Recommandation 29: Adapter les décrets portant statuts de la FNSP et de l'IEP pour introduire un dispositif de suspension provisoire, voire de démission d'office, d'un membre des instances décisionnelles et de la commission de déontologie ayant manqué à ses obligations déontologiques.

CONCLUSION - GOUVERNANCE ET DEONTOLOGIE

Au moment où le conseil d'administration de la FNSP s'apprête à désigner Mme Laurence Bertrand Dorléac pour assurer la présidence de la FNSP et où doit s'engager le processus de désignation de la personne qui doit occuper les fonctions d'administrateur de la FNSP et de directeur de l'IEP et contribuer ce faisant à stabiliser la gouvernance de l'Institution, le groupe de travail souhaite insister une nouvelle fois sur le rôle essentiel de la gouvernance dans en la matière par une ultime recommandation.

En effet, la HATVP l'affirme, l'expérience le montre et les auditions l'ont confirmé, en matière de déontologie, **l'impulsion et l'exemple doivent venir d'en haut**. Dans une organisation aussi décentralisée que l'est Sciences Po, les plus hautes instances de l'Institution doivent s'approprier le sujet, donner l'impulsion et montrer combien elles considèrent les enjeux déontologiques essentiels (« *Ethics matters* ») et s'y engagent pleinement pour espérer voir la déontologie irriguer demain plus encore qu'elle ne le fait aujourd'hui toutes les composantes de l'Institution, sans que cette réaffirmation signifie pour autant que tout doit venir de la direction,.

Renforcer la culture déontologique de Sciences Po, c'est donc, à tout moment, une question d'engagement et de responsabilité des plus hautes instances de l'Institution.

Un engagement qui nécessitera d'y consacrer du temps (dans l'agenda des conseils, dans les modules de formation, dans les temps d'échanges au sein et entre écoles, centres de recherche et directions), mais aussi des moyens (humains et de communication) pour porter ses fruits.

Cet engagement, tout en contribuant à la cohérence et à la cohésion de Sciences Po, permettra de doter ses étudiants de ressorts déontologiques solides, utiles dans leurs parcours professionnels futurs.

Pour répondre à cet objectif, le groupe de travail recommande dès lors de faire de l'exigence déontologique un élément de recrutement de la personne qui occupera les fonctions de directeur de l'IEP et d'administrateur de Sciences Po et d'en faire une des priorités de la fiche de poste qui doit être prochainement diffusée.

Recommandation n°30: Faire de l'exigence déontologique un élément du recrutement de la personne qui assurera les fonctions de directeur- administrateur de Sciences Po.

ANNEXES

1. Lettre de mission de Catherine de Salins
2. Composition du groupe de travail
3. Liste des personnes auditionnées
4. Tableau de suivi des recommandations
5. Cartographie des risques -Exemple de matrice des risques

ANNEXE 1 – LETTRE DE MISSION

SciencesPo

Madame Catherine de Salins
Conseiller d'Etat
Présidente adjointe de la section de
l'administration
Conseil d'Etat
1, place du Palais Royal
75100 Paris Cedex 01

Paris, le 18 février 2021

Madame la Présidente,

Sciences Po, université de recherche internationale, sélective, ouverte sur le monde et qui se place parmi les meilleures en sciences humaines et sociales, compte aujourd'hui plus de 1000 salariés de droit privé au sein d'une institution en mouvement.

Nos salariés sont pleinement mobilisés, au quotidien, pour innover et nous maintenir au meilleur niveau international en matière de recherche, d'enseignement et de diffusion scientifique et, plus largement, pour faire rayonner les sciences humaines et sociales en France et à l'étranger. Afin de leur offrir, ainsi qu'à l'ensemble de nos communautés, un environnement de travail à la fois épanouissant et respectueux de nos valeurs, Sciences Po s'est doté d'un cadre déontologique structuré.

Une Commission de déontologie commune à l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et à la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP) peut être consultée sur le respect des principes déontologiques inhérents à l'exercice de toute fonction, notamment les principes d'impartialité, de probité, de dignité, de neutralité, de laïcité et de prévention des conflits d'intérêts.

Depuis octobre 2020, cette Commission peut s'appuyer sur une Charte de déontologie adoptée par nos conseils. Celle-ci énonce les grands principes déontologiques applicables à l'ensemble des titulaires de fonctions au sein de Sciences Po et s'articule notamment avec notre Règlement intérieur, la Charte sur le droit à la déconnexion, la Charte d'utilisation des systèmes d'information, la Charte relative à l'acceptation des financements publics et privés et avec la future Charte de déontologie de la recherche.

Par ailleurs, un Comité de déontologie de la recherche, comité interne au sein du Conseil scientifique de l'IEP de Paris, est compétent s'agissant des principes déontologiques applicables aux membres de la communauté scientifique dans le cadre de leurs travaux de recherche. Ce comité travaille actuellement à la rédaction de la Charte de déontologie de la recherche.

27, rue Saint-Guillaume - 75337 Paris Cedex 07
T. (33)1 45 49 50 50 - sciencespo.fr

SciencesPo

Toutefois, le contexte lié aux révélations concernant l'ancien Président de la FNSP nous conduit à soumettre à un nouvel examen ce dispositif déontologique, avec une ambition forte pour une action plus cohérente et plus efficace dans ce domaine.

Dans ce contexte, je vous remercie d'avoir accepté la présidence d'un groupe de travail qui associera notamment personnels académiques, juristes et représentants de nos personnels, et qui aura pour mission de dresser un état des lieux détaillé et de formuler toutes les recommandations utiles afin de renforcer notre dispositif de déontologie.

Dans le cadre de ses travaux, le groupe de travail pourra procéder à toutes les auditions qui lui sembleront utiles et pourra s'appuyer, en tant que de besoin, sur l'ensemble des services de Sciences Po.

Afin que les recommandations de votre groupe de travail puissent être mises en œuvre sans délai, ses travaux devront s'inscrire dans le cadre des statuts actuels de l'IEP de Paris et de la FNSP. Ils pourront, toutefois, si cela vous semble pertinent, proposer de faire évoluer les règlements intérieurs de nos conseils.

Pour chacune de ses propositions, votre groupe de travail veillera à préciser le calendrier et les modalités juridiques et opérationnelles de mise en œuvre. Il vous appartiendra également d'associer de manière régulière notre Commission de déontologie aux réflexions du groupe de travail.

Les conclusions de vos travaux sont attendues d'ici à la fin du mois d'avril, afin que vous puissiez en assurer la présentation aux réunions de notre Conseil de l'Institut et de notre Conseil d'administration prévues en mai prochain.

Vous renouvelant mes remerciements les plus sincères pour le soutien majeur et crucial que vous apportez à Sciences Po, je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma très grande considération.



Bénédicte Durand
Administratrice provisoire

ANNEXE 2 – COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Présidente : Mme Catherine de Salins, conseillère d'Etat

Membres du groupe de travail :

- M. Simon Cordonnier, élu salarié représentant de la CFDT
- M. Guillaume Farde, enseignant vacataire, membre du Conseil de la vie étudiante et de la formation
- M. Arnaud Jullian, secrétaire général de Sciences Po
- M. Jérôme Michel, élu salarié représentant de FO - Autonomes
- M. Dominique Olivier, chef d'entreprise, fondateur et gérant de Vectis management
- M. Florian Poulet, professeur de droit public à l'Université Paris-Saclay (Evry-Val-d'Essonne)
- Mme Anne Revillard, professeure associée en sociologie
- Mme Anne-Françoise Tissier, magistrate
- M. Ali Zerouati, élu salarié représentant de la CFTC

Rapporteure : Mme Mélanie Villiers, maître des requêtes au Conseil d'Etat

Observateurs participant aux réunions :

- M. Léonard Gourinat, directeur des affaires juridiques, des achats et marchés de Sciences Po
- Mme Virginia Munoz, responsable du pôle juridique et social à la direction des ressources humaines de Sciences Po

ANNEXE 3 - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LA DEONTOLOGIE

1. AUDITIONS INTERNES A SCIENCES PO

- Mme Bénédicte Durand, administratrice provisoire

Conseil d'administration de la Fondation nationale des Sciences Politique

- M. Louis Schweitzer, président par intérim

Conseils de l'Institut d'Etudes Politiques

Conseil de l'Institut

- Mme Jeanne Lazarus, présidente
- Mme Pascale Eisenberger, vice-présidente représentant des enseignants

Conseil de la vie étudiante et de la formation

- Mme Mariana de Abreu Nunes Da Silva Nunes, co-présidente représentant les étudiants
- M. Raphaël Charpentier, co-président représentant des enseignants

Conseil scientifique

- Mme Cornélia Woll, présidente

Commission de déontologie commune à la FNSP et à l'IEP

- M. Yann Aguila, conseiller d'État, avocat au barreau de Paris, membre de la commission de déontologie depuis mai 2018
- Mme Laurence Bertrand Dorléac, professeure des universités, membre du CA de la FNSP depuis 2016 en qualité de représentante des membres de la faculté permanente de Sciences Po, membre de la commission de déontologie depuis 2018
- M. Emeric Henry, *Associate professor* à Sciences Po (département d'économie), élu au Conseil de l'Institut en 2020 en qualité de représentant des membres de la faculté permanente de Sciences Po, membre de la commission de déontologie depuis novembre 2020

Collège universitaire et écoles

Audition commune des doyens et directeurs exécutifs du collège universitaire et des écoles

- Collège universitaire : Mme Stéphanie Balme, doyenne, et Mme Quitterie Gadret, directrice exécutive
- Ecole d'affaires publiques : M. Yann Algan, doyen, et Mme Anne-Solenne de Roux, directrice exécutive
- Ecole de droit : M. Sébastien Pimont, doyen, et Mme Julie Babin d'Amonville, directrice exécutive
- Ecole de journalisme : Mme Marie Mawad, doyenne, et Mme Alice Anthéaume, directrice exécutive
- Ecole du management et de l'innovation : Mme Natacha Valla, doyenne, et M. Olivier Guillet, directeur exécutif
- Ecole de la recherche : M. Pierre François, doyen, et Mme Imola Stero, directrice exécutive
- Ecole urbaine : M. Patrick Le Galès, doyen, M. Guillermo Martin, directeur exécutif et Mme Brigitte Fouilland, ancienne doyenne

Auditions complémentaires suggérées par des doyens

- Mme Julie Klein, professeure de droit privé
- M. Fabrice Melleray, professeur agrégé de droit public, membre du conseil scientifique, président de la section disciplinaire (usagers) de Sciences Po
- M. Bruno Patino, PDG du groupe Arte, ancien doyen de l'école de journalisme

Responsables des centres de recherche

- Centre de Données Socio-politiques (CDSP) : M. Nicolas Sauger, directeur, membre du comité de déontologie du Conseil scientifique
- Centre d'Études Européennes (CEE) : Mme Florence Haegel, directrice, et Mme Linda AMRANI, secrétaire générale
- Centre de Recherches Politiques de Sciences Po (CEVIPOF) : M. Martial Foucault, directeur
- Centre de Recherches Internationales (CERI) : M. Alain Dieckhoff, directeur
- Centre de Sociologie des Organisations (CSO) : M. Olivier Borraz, directeur
- Observatoire Sociologique du Changement (OSC) : Mme Mirna Safi
- Observatoire Français des Conjonctures Economiques (OFCE) : Xavier Ragot, président, et Xavier Timbeau, directeur principal
- MEDIALAB : M. Dominique Cardon, directeur
- Département économique : M. Guillaume Sarrat de Tramezaigues, directeur exécutif
- Centre de recherche de l'Ecole : M. Sébastien Pimont, doyen de l'école de droit, et Mme Séverine Dussohier, directrice

Membres du COMEX

- Direction des affaires internationales : Mme Vanessa Scherrer, directrice
- Direction financière : Mme Caroline Jasson-Gramusset, directrice
- *Executive Education* : M. Philippe Guerinet, directeur
- Direction des ressources humaines : M. Stéphane Le Creff, directeur
- Direction des ressources et de l'information scientifique : M. François Cavalier, directeur

- Direction scientifique : M. Guillaume Plantin, directeur, Mme Bénédicte Barbe et Mme Marie Scot, chargées de mission
- Direction des services informatiques : M. Stéphane Auzanneau, directeur
- Direction des services et des moyens généraux : M. Stéphane Galoux, directeur
- Direction de la stratégie et du développement : Mme Nathalie Jacquet, directrice

Directions, délégation et services

- Centre des Amériques : Mme Valéria Morera, directrice
- Délégation à la protection des données : Mme Marion Lehmans, déléguée
- Direction de la scolarité : Mme Myriam Dubois-Monkachi, directrice et directrice de la formation par intérim
- Direction de la vie de campus et de l'engagement : M. Sébastien Thubert, directeur
- Sciences Po Carrières : Mme Anne Lesegretain, directrice

Doctorants et étudiants

Collectif des Doctorant.e.s

- Mme Célia Bouchet
- M. Nathan Rivet
- Mme Léna Silberzahn

Responsables syndicaux

- NOVA : M. Raphaël Zaouati, président, vice-président (étudiants) du Conseil de l'Institut
- Solidaires étudiant-e-s : M. Baptiste Duminil
- UNEF : M. Thomas Le Corre, président, membre du CA de la FNSP
- UNI : M. Quentin Coton, président

Alumni - Groupe « Sciences Po Femmes et Société »

- Mme Pascale Bracq
- Mme Juliette Collin
- Mme Florence Dumez

2. AUDITIONS EXTERNES A SCIENCES PO

Ministère de l'enseignement supérieur

- Mme Anne-Sophie Barthez, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
- Mme Hélène Moulin, sous-directrice du pilotage, du recrutement et de la gestion des enseignants-chercheurs - SG/DGRH-A2

Collège de déontologie de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

- M. Bernard Stirn, conseiller d'Etat honoraire, président

Inspection générale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation :

- M. Pascal Aimé, inspecteur général, responsable du collège « enseignement supérieur »
- M. Patrick Allal, inspecteur général, responsable du pôle « affaire juridique et contrôle »
- Mme Christelle Gillard, inspectrice générale
- Mme Sophie Bergerat, chargée de mission

Centre National de la Recherche Scientifique

- M. Joël Moret-Bailly, professeur des universités, référent déontologue – référent « lanceur d'alerte »

Sorbonne Université

- M. Pierre Valleix, avocat général à la Cour de Cassation, référent déontologue – référent « lanceur d'alerte »

Columbia University

- M. Gerald M. Rosberg, Senior Executive Vice President

London School of Economics and Political Science

- M. Simon Hix, Vice President for Research
- M. Charles Stafford, Pro-director Faculty development
- Mme Louise Nadal, Secretary

Association JURISUP :

- Mme Delphine Gassiot-Casalas, Présidente de l'association Jurisup, Secrétaire générale de l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux

La présidente et la rapporteure du groupe de travail ont également eu des échanges bilatéraux avec :

- Mme Lisa Gamgani, secrétaire générale, et M. Sébastien Ellie, secrétaire général adjoint de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP)
- M. Thierry Coulhon, président du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), et Mme Stéphanie Ruphy, directrice de l'Office français de l'intégrité scientifique

ANNEXE 4 – TABLEAU SYNTHETIQUE DES RECOMMANDATIONS

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
Gouvernance, coordination et pilotage				
30	Faire de la déontologie un élément du recrutement de la personne qui assurera les fonctions de directeur- administrateur de Sciences Po.	Fiche de poste du futur directeur – administrateur	Comité de sélection	Mai 2021
5 a	Prévenir les risques de conflits d'intérêt en « montrant que l'exemple vient d'en haut » : - Introduire un dispositif de déclaration d'honneur pour les membres des conseils, du COMEX et les personnes désignées par le directeur de l'IEP en vertu de l'article 38 du règlement intérieur de l'IEP. - Assortir les convocations aux conseils et autres instances délibératives d'un document invitant chacun à vérifier si elle n'est pas en position de conflit d'intérêts, privés ou publics, pour l'un des points à l'ODJ de l'instance et, en cas de réponse positive, à le signaler en début de réunion et à sortir de la salle de réunion le temps de l'examen de ce point.	Modèle de déclaration sur l'honneur à remplir Adapter les convocations aux instances	SG (préparation du modèle) / membres des conseils SG	Mai 2021
22b	Compléter les règlements intérieurs de l'IEP et de la FNSP de sorte à rendre la charte de déontologie applicable à tous.	Modification des règlements intérieurs	SG (préparation) / conseils	2021
29	Adapter les décrets portant statuts de la FNSP et de l'IEP pour introduire un dispositif de suspension provisoire, voire de démission d'office, d'un membre des instances décisionnelles et de la commission de déontologie ayant manqué à ses obligations déontologiques	Révision des décrets	Direction / MESRI	2022

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
16	<p>Mettre en place une cartographie des risques déontologiques en trois temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser d'ici le mois de décembre 2021 un premier jet de cartographie des risques déontologiques identifiés pour chaque structure et instance de Sciences Po puis mise en commun de ce travail à l'échelle de l'établissement afin d'en faire un outil de son pilotage - Envisager une mise à jour du document en 2023, toujours dans une approche bottom-up, afin de consolider le document, et prévoir ensuite un renouvellement annuel de l'exercice afin d'actualiser la perception des risques au sein de l'Institution et inscrire le point à l'ordre du jour des instances ; - Soumettre la démarche à une évaluation externe. 	<p>Premier jet de cartographie (élaboration bottom-up)</p> <p>Mise à jour du document</p> <p>Evaluation externe</p>	<p>SG (cellule de performance et d'audit) + toutes les entités de Sciences</p> <p>Idem</p> <p>HCERES, OFIS</p>	<p>Décembre 2021 au plus tard</p> <p>1^{er} semestre 2023</p>
24	<p>Développer le partage de bonnes pratiques entre écoles, centres de recherche, départements, laboratoires et directions pour en faire un outil de cohérence et cohésion de l'institution et de sa communauté.</p>	<p>Approche managériale de la direction</p> <p>Inscrire la déontologie dans l'agenda des « réunions de direction » (dans les structures, DIREX, conseil décanal, etc.)</p>	<p>Directeur</p> <p>COMEX – école / centres et laboratoires de recherche / département / direction</p>	<p>Dès sa nomination</p> <p>Mai 2021</p>
12	<p>Désigner des référents de proximité « protection des données » dans les écoles, centres de recherche et services en capacité d'apporter un éclairage de premier niveau à leurs interlocuteurs et formaliser des espaces d'échanges entre la DPO et les acteurs en charge de la protection des personnes.</p>	<p>Désigner des référents « protection des données »</p> <p>Animation du réseau des référents</p> <p>Formaliser les échanges entre acteurs en charge de la protection</p>	<p>Toutes les structures de Sciences Po</p> <p>DPO</p> <p>Direction</p>	<p>1^{er} semestre 2021</p> <p>Idem</p>

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
14	Associer dans toute la mesure du possible la DAJAM et la DSD à l'élaboration des « conventions de partenariats » afin d'en mesurer précisément les contreparties éventuelles et partager les bonnes pratiques à l'œuvre au sein de l'établissement en matière de financement de la recherche et des programmes pédagogiques.	Validation des conventions de partenariats par la DAJAM Séminaires de directeur d'école, de centre de recherche	DAJAM / DSD / Ecole/ Centres de recherche DFI / DS / Ecoles / Centre de recherche	Mai 2021 Mai 2021
Ressources humaines				
6	Engager un travail de réflexion sur la politique de cumul de fonctions applicable au sein de l'établissement au regard des risques de conflits d'intérêt susceptibles de se poser et sur les règles en matière de cumul d'activités extérieures à Sciences Po lorsque cette question n'est pas tranchée par la loi.	Réflexion sur les cumuls de fonction en interne Réflexion sur les cumuls d'activités extérieures	GT <i>ad hoc</i> + commission de déontologie	1 ^{er} semestre 2022 2 ^{ème} semestre 2022
7	Formaliser au moment du recrutement des vacataires leur engagement à respecter les principes déontologiques et s'assurer de son respect lors de leur évaluation.	Systématiser les entretiens de recrutement Décision collégiale de recrutement Adaptation du modèle de lettre d'engagement Ajuster les formulaires d'évaluation des enseignements	DFI / Ecoles Ecoles Direction de la formation initiale / DRH Direction de la scolarité	Mai 2021
22	Personnaliser l'engagement déontologique	Elaboration des fiches de postes	DRH / managers	Mai 2021

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
	<p>- en invitant tout nouvel entrant à Sciences Po (salarié / fonctionnaire ; étudiants ; partenaires) à s'engager à respecter les principes déontologiques édictés par la charte de déontologie de Sciences Po ;</p> <p>- en complétant la grille de l'entretien professionnel annuel d'une question relative à la prise en considération des enjeux déontologiques.</p>	<p>Adaptation de la trame des contrats et lettres d'engagement pour y insérer une référence à la charte de déontologie</p> <p>Ajouter la charte de déontologie dans le dossier d'inscription à Sciences Po</p> <p>Adapter convention d'objectifs et de moyens des associations</p> <p>Adapter le cahier des clauses particulières</p> <p>Adaptation de la trame de l'entretien d'évaluation</p>	<p>DRH / DFI</p> <p>Direction de la scolarité / école de la recherche</p> <p>Direction de l'engagement et des campus</p> <p>DAJAM</p> <p>DRH</p>	<p>Mai 2021</p> <p>Eté 2021</p> <p>Prochaine rentrée</p> <p>Mai 2021</p> <p>2021</p>
23	Développer les formations en matière de déontologie auprès de toutes les composantes de la communauté de Sciences Po, en veillant à ce que ces formations soient les plus pratiques et didactiques possibles et les plus adaptées au public visé.	Elaboration d'un catalogue de formations	Commission de déontologie / DRH	2022
1	Mettre en place des formations sous forme de mises en situation à l'attention des personnels pédagogiques et administratifs au contact des étudiants sur la façon de gérer les relations interpersonnelles avec ces derniers.	Formations ciblées	DRH - Direction de la formation initiale	2 ^{ème} semestre 2021
10	Clarifier et faire connaître la doctrine relative à la protection fonctionnelle ouverte aux titulaires de fonction / membres de la communauté Sciences Po.		Commission de déontologie / DRH	1er semestre 2022 au plus tard

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
Recherche				
2	Dresser un état des lieux précis et rigoureux du respect effectif des dispositions du code de la recherche sur les pratiques doctorales par chaque structure de Sciences Po concernée et mettre en place une politique commune du suivi doctoral au sein de Sciences Po, sous la coordination de l'Ecole de la recherche en veillant à bien asseoir son rôle d'école doctorale conformément aux dispositions de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat, dans un souci de mise en conformité et d'harmonisation des pratiques doctorales (droits et devoirs des doctorants et directeurs de thèse, comité de suivi, outils de médiation et de résolution des conflits, formations, respect des règles en matière de RGPD, etc.).	Recensement des pratiques à l'œuvre en matière de suivi doctoral et régularisation éventuelle	Ecole de la recherche	Mai 2021 2 ^{ème} semestre 2021
8	Engager à l'échelle de la direction scientifique des échanges de bonnes pratiques entre centres de recherche et laboratoires sur les conditions de recrutements et les droits et obligations de recrutement des chercheurs ne relevant pas de la faculté permanente.		Direction scientifique / centres de recherche / DRH	2021
13	Ne pas réduire la problématique de la gestion des données de la recherche à des enjeux de conformité mais engager une réflexion collective sur les standards à mettre en œuvre en matière de consentement et de publication de données et développer les modules de sensibilisation à ces enjeux auprès des membres de la communauté scientifique, avec une attention pour les doctorants.	Intégration d'éléments relatifs au consentement dans la charte de déontologie de la recherche	Direction scientifique	Mai 2021
Chartes de déontologie et règles déontologiques				
15 a	Recenser l'ensemble des documents susceptibles d'avoir un contenu déontologiques existant dans l'établissement afin de les réunir dans un corpus commun (page unique accessible sur le site Internet et sur l'Intranet de Sciences Po).	Recensement des outils	Toutes les entités / SG / commission de déontologie	Mai 2021

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
17	Mieux articuler les dispositifs de déontologie entre eux, en faisant de la charte de déontologie commune un dispositif chapeau énonçant des principes applicables à un grand nombre de membres de la communauté Sciences Po (y compris les étudiants), en renvoyant vers documents plus ciblés (charte de déontologie de la recherche, charte des financements, autres chartes, règlement de la vie étudiante, etc.) et vers des fiches et exemples concrets.	Elaboration de fiches pratiques	Clinique du droit + commission de déontologie	2021
18	Lancer sans tarder le processus de révision de la charte de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP afin d'envisager son adoption à la fin du 1 ^{er} semestre 2022 et inviter les instances décisionnelles à se prononcer tous les ans, à l'occasion de l'examen du rapport d'activité annuel de la commission de déontologie, sur d'éventuelles modifications du texte suggérées par la direction de Sciences Po ou la commission de déontologie elle-même.	Nouveau projet de charte Concertation Rapport d'activité et présentation au CA, CI, CVEF	SG / GT <i>ad hoc</i> Avis CA, CI, CVEF, commission de déontologie Commission de déontologie	2 ^{ème} semestre 2021 Tous les ans
9	Affirmer l'attachement de Sciences Po à la liberté académique et au respect mutuel dans la charte de déontologie.	A l'occasion de la révision de la charte	SG	2 ^{ème} semestre 2021
4	Rappeler les « règles du jeu » relatives au respect dû à chacun dans les différents espaces d'échanges internes à l'établissement (cours, instances décisionnelles, groupes de promotion, etc.).	Introduire une référence à ce principe dans tous les syllabus Elaboration de règles de modération des groupes de promotion Adaptation des règlements intérieurs de l'IEP et de la	Direction de la formation initiale / écoles Direction de l'engagement et des campus / Associations SG	2 ^{ème} semestre 2021 2022

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
		FNSP (règle de confidentialité des débats)		
19	Adopter la charte de déontologie de la recherche dès que possible et idéalement avant la fin du 1er semestre 2021.	Finalisation de la charte	Conseil scientifique	1 ^{er} semestre 2021 idéalement
20	Prévoir un examen régulier de la charte d'acceptation des financements publics et privés.	Mise à jour de la charte	DSD	2022
3	Expliciter davantage auprès des employeurs et maîtres de stage des étudiants et doctorants les attentes de l'établissement à leur égard (au moment du dépôt des offres, et dans les conventions de partenariat et de stage) et développer les canaux de remontées d'information et de veille sur ce qui se passe à l'extérieur.	Adapter les conventions de stage Préciser sur la plateforme de dépôt des offres de stages et d'emplois les principes déontologiques que doivent respecter les personnes déposant une offre Désigner des points de contact (si possible)	Sciences Po Carrières Collège universitaire écoles	2 ^{ème} semestre 2021
Instances en charge de la déontologie				
25	Revoir la composition et le fonctionnement de la commission de déontologie commune à l'IEP et à la FNSP afin qu'elle assume les fonctions de « référent déontologue », de « référent lanceur d'alerte », de « référent laïcité » et de manière générale de signalement des difficultés qui se posent en termes de déontologie au sein de Sciences Po, hors VSS, discrimination et harcèlement :	Modification des décrets Modification des règlements intérieurs Concertation	Direction / MESRI SG / Conseils Conseils et instances paritaires	2022

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> - en élargissant de trois à cinq à neuf personnes le nombre de ses membres, en veillant à ce qu'ils soient désignés non seulement pour leurs compétences en matière de déontologie mais aussi pour leur qualités d'écoute, d'éthique personnelle et d'indépendance au regard des enjeux de pouvoir et en veillant à ce qu'une majorité d'entre eux soient des personnalités extérieures à Sciences Po ou ayant eu des expériences à l'extérieur de Sciences Po ; - en ouvrant la saisine de la commission aux étudiants et aux personnes titulaires de fonction n'étant pas personnellement concernées par les difficultés en question ; - en professionnalisant le suivi et le traitement des demandes de conseil et d'avis et des alertes et signalements (adoption d'un règlement intérieur, mise en place d'un registre des alertes au sens de la loi Sapin 2, garantie de l'anonymat et de la protection des lanceurs d'alerte, nomination d'un chargé de mission auprès de la commission). 	<ul style="list-style-type: none"> Désignation du président et des membres de la commission dans son format renouvelé Désignation d'un chargé de mission Adoption d'un règlement intérieur Mise en place d'un registre des alertes 	<ul style="list-style-type: none"> Direction / Conseils Direction SG/ chargé de mission DPO 	
25	Désigner des correspondants « déontologie » dans chaque structure.		Toutes les structures	2 ^{ème} semestre 2021
11	Désigner sans tarder un référent intégrité scientifique auprès de la direction scientifique.		Conseil scientifique	1 ^{er} semestre 2021
26	Mieux faire connaître la doctrine du comité de la déontologie de recherche afin de favoriser l'appropriation des enjeux de déontologie de la recherche auprès des chercheurs.		Conseil scientifique / DPO	
Procédures disciplinaires				
27	Professionnaliser la phase d'enquête préalable à l'engagement de la procédure disciplinaire.	Recrutement d'un magistrat vacataire pour répondre à cette mission	SG	1 ^{er} semestre 2021

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
28 a	Renforcer la lisibilité du dispositif disciplinaire en soumettant tous les ans aux instances décisionnelles de Sciences Po un bilan de l'activité disciplinaire, à l'occasion de la présentation du rapport d'activité de la commission de déontologie.		Sections disciplinaires / DRH	
Communication				
21 a et 15b	Améliorer la visibilité des dispositifs de déontologie : - en rassemblant les éléments de doctrine disponibles (notamment les exemples et mises en situations pratiques) sur une page dédiée du site Internet et du site l'intranet - en les traduisant en anglais - en envisageant, dans un second temps, leur présentation par catégorie de personnels (enseignants-chercheurs, vacataires, doctorants, salariés) ou d'usagers (étudiants, associations).		Direction de la communication Direction de la communication / Commission de déontologie	Rentrée 2021 2022 (après révision des outils)
21b	Organiser des actions de communication et de sensibilisation régulières et ciblées selon les publics.	Actions de communication générales (semaine de la déontologie, vidéos en continu sur les écrans) Action de communication ciblées selon les publics : - pour les salariés : « bobinettes », journées d'accueil, rendez-vous des managers, réunions de scolarité, séminaires de	Direction de la communication / DRH / collège universitaire, écoles, commission de déontologie	Rentrée 2021

N°	Mesures recommandées	Modalités de mise en œuvre	Responsables de la mise en œuvre	Calendrier de la mise en œuvre
		service, quizz dans les newsletters - étudiants : « <i>admitted students days</i> , semaine d'intégration, modules de rentrée		
28b	Publier sur l'Intranet une présentation détaillée des procédures disciplinaires et des sanctions applicables à chaque catégorie de personnel.		DRH /direction de la communication	2 ^{ème} semestre 2021

ANNEXE 5 – CARTOGRAPHIE DES RISQUES - EXEMPLE DE MATRICE DES RISQUES

(Source HATVP)

Service XXX		Niveau du risque inhérent			Probabilité que le risque survienne			Qualité du Dispositif de contrôle interne			Niveau du risque résiduel		
		Faible	Elevé	Modéré	Faible	Elevé	Modéré	Pas de dispositif	Dispositif non-efficace	Dispositif Efficace	Faible	Elevé	Modéré
Processus : décision, nomination, comptable, commande publique, ressources humaines...													
Risque	Facteurs de risque												
Non-respect de l'obligation déontologique A													
Non-respect de l'obligation déontologique B													

Non-respect de l'obligation déontologiqu e C														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sciences Po
27, rue Saint-Guillaume
75337 Paris cedex 07 France
www.sciencespo.fr