

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
SÉANCE DU MERCREDI 16 OCTOBRE 2024**

Sommaire

1. Le Mot de la Présidente	2
2. Le Mot du Directeur et Administrateur	2
3. Adoption du procès-verbal de la séance du 24 avril 2024	4
4. Adoption du procès-verbal de la séance du 22 mai 2024.....	4
5. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2024.....	5
6. Validation des libéralités acceptées par la Fondation nationale des sciences politiques.....	11
7. Approbation du projet de contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) 2024-2026 entre Sciences Po et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR)	13
8. Point d'information sur le bilan de la campagne d'admission 2024.....	16
9. Point d'information sur l'insertion professionnelle : enquêtes Jeunes diplômés	31
10. Point d'information sur la cartographie des risques	37
11. Informations et questions diverses	38

MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Inès FONTENELLE, Yannig GOURMELON, Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER, Henry LAURENS, Alexandre MARIANI, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Pascal PERRINEAU, Sébastien PIMONT, Régine SERRA.

MEMBRES ABSENTS

Alexandre BOMPARD, Thierry CADART, Ramon FERNANDEZ, Laurence PARISOT, Didier-Roland TABUTEAU.

Assistaient sans voix délibérative : Luis VASSY, Isabelle PRAT, Alicia SAOUDI.

Invités : Léon FLACHAT-BERNE, étudiant élu ; Alban HAUTIER, secrétaire général ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ; Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière ; Anne-Solenne de ROUX, directrice adjointe de la formation et de la recherche ; Pauline BENSOUSSAN, directrice des admissions ; Anne LESEGRETAIN, directrice du service carrières ; Michel GARDETTE, conseiller à la présidence et à la direction générale.

La séance est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

1. Le Mot de la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac indique que le quorum est atteint, que certains membres, excusés, ont donné des procurations : Alexandre Bompard à Véronique Morali ; Thierry Cadart à Alexandre Mariani ; Ramon Fernandez à elle-même.

D'autres, qui ne rejoindront le conseil qu'en cours de séance ou qui devront le quitter avant son terme, ont indiqué les noms des personnes auxquelles ils donneront procuration, en leur absence : Audrey Azoulay et François Delattre à Henri de Castries ; Sandra Lagumina à Yannig Gourmelon ; Charlotte Halpern à Carlo Barone ; Katja Langenbacher à elle-même.

Laurence Bertrand Dorléac dit un mot de la vie démocratique à Sciences Po. Les élections des représentants ont eu lieu la semaine dernière. Pour le Conseil d'administration, Inès Fontenelle a été réélue sur la liste de l'Union étudiante. En outre, elle a souhaité inviter Léon Flach-Berne, étudiant en cinquième année à l'école d'affaires publiques, en année de césure, qui est le second représentant élu étudiant, sur la liste UNEF, à assister à la séance. Il succède à Ethan Werb, que les membres du conseil ont bien connu. Léon Flach-Berne ne pourra pas voter lors de cette séance puisque la date des élections empêchait son invitation dans les délais statutaires impartis. Elle salue et félicite les deux élus représentant les étudiants.

Elle cède la parole à l'administrateur de la FNSP, Luis Vassy.

2. Le Mot du directeur et administrateur

Luis Vassy remercie Laurence Bertrand Dorléac et, à travers elle, l'ensemble du conseil qu'elle préside qui lui a fait l'honneur de le proposer comme administrateur de la FNSP, en plus du choix fait la veille par le Conseil de l'Institut de le proposer comme directeur de l'IEP de Paris.

Il souligne qu'on s'interroge beaucoup sur la procédure de sélection du directeur de Sciences Po, chacun ayant son avis sur la question. Pour sa part, il a été très heureux des trois occasions qu'il a eues d'échanger avec les membres des conseils, puis, de pouvoir présenter un projet pour Sciences Po qui, comme il a pu le dire à d'autres occasions, est un point de départ puisqu'il est l'état de son diagnostic et de sa réflexion sur ce qu'il lui semble pertinent de faire pour cette institution qui lui tient énormément à cœur.

Il compte sur les conseils pour l'appuyer bien sûr, le guider, discuter les idées qu'il présentera, pouvoir en débattre avec toujours cette idée qu'il faut partir de la substance de la stratégie. À la fois pour apporter l'apaisement dont Sciences Po a besoin mais également pour clarifier, pour l'extérieur et pour les partenaires, la direction que Sciences Po veut prendre.

Son propos sera bref parce qu'à ce stade, après deux semaines, il n'a pas été amené à remettre en cause radicalement la vision avec laquelle il est arrivé. Il est simplement conforté dans l'idée que les fondamentaux de Sciences Po sont extrêmement puissants. La marque est forte, notamment à l'international. Il a pu le mesurer lors des premiers échanges qu'il a eus avec des partenaires internationaux universitaires ou institutionnels. L'enthousiasme et la qualité des étudiants de Sciences Po sont tout à fait remarquables, comme celle du corps des chercheurs et

des enseignements. La mobilisation des salariés, qu'il a déjà pu mesurer est tout aussi remarquable.

Luis Vassy a voulu aller très vite sur le terrain ; ce qui l'amène à se déplacer chaque semaine dans un campus en région. Il était la semaine dernière au Havre. Il continuera demain et la semaine prochaine sur deux autres campus. Il voit tout ce qu'apporte cette organisation en campus et, en même temps, le besoin très fortement exprimé par les étudiants de bien sentir qu'ils appartiennent à la même famille Sciences Po, pour la qualité des enseignements, la formation et, plus largement, la vie générale de l'établissement. Il en retire qu'il était bien souhaitable d'aller assez vite au contact de ces implantations de Sciences Po partout en France.

Il a également commencé à rendre visite aux centres de recherche. Au CEVIPOF la semaine dernière, cette semaine au Médialab. Dans le même esprit, il va essayer de se rendre dans un centre de recherche chaque semaine.

Puis, il a réuni les doyens des écoles et visitera les écoles elles-mêmes assez rapidement. Bien sûr, il est aussi très au contact des équipes administratives d'ores et déjà avec l'idée de se déplacer également dans les services.

En termes de méthode, il a été amené, sans y avoir réfléchi avant d'arriver, à s'exprimer à trois reprises en direction de l'ensemble de la communauté de Sciences Po. Hier c'était plutôt en direction des salariés spécifiquement pour leur donner quelques éléments sur son interview parue dans *Les Échos*. Il l'a fait, d'abord pour se présenter, ensuite pour essayer de livrer ses lignes directrices sur la manière d'aborder la semaine qui s'est ouverte le lundi 7 octobre, puis pour présenter les premières intentions qu'il a voulu dévoiler devant la presse.

Dans le séquençage, il y a beaucoup à faire. Trois sujets sont à regarder rapidement. Il met de côté celui plus large de l'apaisement de la situation générale au sein de Sciences Po.

Parmi les trois dossiers importants qu'il a eu à cœur d'examiner, se pose la question de la réforme de la procédure d'admission sur laquelle il sera amené à faire des propositions qui lui semblent importantes pour s'assurer, comme il l'a écrit dans son projet de candidature, qu'on ne passe pas à côté d'aucun très haut potentiel dans la procédure de recrutement. Il importe également que cette procédure soit lisible et fasse l'objet d'une forme de consensus parmi les partenaires à l'extérieur.

Le deuxième sujet, qui était déjà en cours avant que Luis Vassy ne soit nommé est celui de la réforme du Bachelor. Il s'agit de poursuivre cette réflexion, notamment avec Jeanne Lazarus, doyenne du Collège universitaire. La démarche engagée est déjà très compatible avec certaines des intuitions qui figuraient dans le projet écrit qu'il a soumis à ce conseil. L'idée est de voir comment les décliner, étant entendu que l'objectif se situe plutôt à la rentrée 2026. Mais pour être prêt à la rentrée 2026, il faudra soumettre au conseil compétent une idée de la structure du nouveau cursus sans doute au printemps prochain, au plus tard.

Un certain nombre d'autres sujets tiennent davantage au modèle économique de Sciences Po. Comme annoncé, il a souhaité confirmer, grâce au soutien actif et déterminé du secrétaire général pour gérer les effets financiers de cette mesure, le gel des barèmes des frais de scolarité pour le prochain cycle universitaire.

Il s'agira aussi d'aller rechercher des points d'appui, des partenaires pour financer l'ensemble des actions que Sciences Po souhaitera développer. C'est une des raisons qui l'ont amené à faire le choix des *Échos* comme premier organe de presse dans lequel s'exprimer, car il a vraiment à cœur de rétablir, conforter ou consolider la confiance que Sciences Po a su créer au fil des années avec le monde économique en particulier et plus largement ses partenaires dans leur diversité.

Il se donne également pour tâche de prêcher la bonne parole, rassurer ceux qui doivent l'être et emmener ceux qui le souhaitent dans cette nouvelle étape de la vie de Sciences Po.

3. Adoption du procès-verbal de la séance du 24 avril 2024

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote l'adoption du procès-verbal du 24 avril 2024. Séance exceptionnelle puisqu'elle était entièrement consacrée à la procédure de désignation de l'administrateur de la FNSP.

➡ *Le procès-verbal de la réunion du 24 avril 2024 est adopté à l'unanimité moins une abstention.*

4. Adoption du procès-verbal de la séance du 22 mai 2024

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote l'adoption du procès-verbal du 22 mai 2024.

➡ *Le procès-verbal de la réunion du 22 mai 2024 est adopté à l'unanimité.*

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole quelque minutes à Inês Fontenelle afin qu'elle rende compte des élections étudiantes, et invite tous ceux qui voudraient intervenir à propos des élections qui viennent d'avoir lieu à le faire.

Inês Fontenelle remercie Laurence Bertrand Dorléac et indique que, la semaine dernière, ont eu lieu les élections des représentants et représentantes des étudiants dans les conseils de Sciences Po. La participation a été inédite avec un taux de 41 % ; ce qui est le taux le plus élevé dans l'histoire de Sciences Po, mais aussi de manière générale, pour des élections étudiantes ailleurs qu'à Sciences Po. C'est un taux très élevé. Elle et ses colistiers étaient très heureux que la communauté étudiante soit aussi mobilisée cette année. C'est une progression par rapport à la participation d'il y a deux ans, où un record avait déjà été battu.

La liste qu'elle représente avec Léon Flachet-Berne, composée de l'UNEF, de l'Union étudiante et de l'Alternative étudiante rémoise, syndicat de l'Union Étudiante à Reims, est arrivée largement en tête avec 50 % des voix. Elle gagne deux sièges par rapport à 2022, soit quatre sièges sur huit dans les deux principaux conseils de l'IEP ; ce qui leur permet également de siéger au sein du Conseil d'administration puisque seuls les deux meilleurs élus de la première liste étudiante siègent dans ce conseil.

Ils devancent la deuxième liste de plus de 1 300 voix. Alors qu'ils augmentent en nombre de voix, toutes les autres listes ont reculé.

Comment analyser ce résultat ?

Pour eux, ce vote démontre l'inquiétude des étudiants face au tournant répressif de ces derniers mois à Sciences Po et souligne l'engagement fort de la communauté étudiante pour une école solidaire, démocratique, écologique et engagée.

Enfin, pour terminer, c'est aussi la preuve, selon elle, que les mouvements étudiants ne sont pas le fait d'une minorité agissante, mais bien l'expression d'une inquiétude et d'une indignation largement partagées par les étudiants, qu'il s'agisse des nombreuses violations des droits humains ou du droit international à l'encontre du peuple palestinien par exemple ou encore des violences sexistes et sexuelles les ayant conduits à appeler à la démission de l'ancien directeur. Ces injustices ne laissent pas indifférents les étudiants.

Alexandre Mariani ajoute que ces élections étaient aussi l'occasion de renouveler le mandat des représentants des personnels au Conseil de l'Institut et au Conseil de la vie étudiante et de la formation. La participation a été exceptionnelle : 70 %. Cela donne une idée de l'engagement et de l'intérêt pour ces élections.

Outre sa fonction de secrétaire du Comité social et économique (CSE), il est délégué syndical de l'un des trois syndicats, la CFDT. Il se réjouit des excellents résultats de la CFDT à ces élections, mais tient également à souligner l'engagement des collègues des deux autres syndicats.

Laurence Bertrand Dorléac les félicite, l'une et l'autre, de leur engagement et de leur participation à la vie de l'établissement. Elle ajoute qu'il est toujours rassurant de savoir que la direction aura des interlocuteurs valables et bien élus.

5. Point d'information sur les perspectives d'exécution du budget 2024

Laurence Bertrand Dorléac remercie le secrétaire général, Alban Hautier et la directrice financière, Caroline Jasson-Gramusset de soumettre aux membres de ce conseil des documents à la fois synthétiques et détaillés, qui permettent d'avoir une vision globale et précise de la situation. Elle leur cède la parole.

Alban Hautier précise qu'ils présentent là un budget révisé qui n'est pas un budget rectificatif, ce qui nécessiterait une délibération. Il s'agit d'une prévision d'exécution, leur meilleure estimation à date de ce que serait l'atterrissage de l'exécution du budget.

Ce budget révisé fait apparaître une amélioration du résultat de l'ordre de 2 M€ avec 1 M€ d'amélioration des ressources et 1 M€ de diminution des dépenses.

C'est assez logique compte tenu de ce qui avait été présenté au moment des comptes au mois de mai puisque le résultat définitif 2023 était d'1,8 M€ supérieur au budget. D'une certaine façon, c'est le prolongement de la bonne nouvelle constatée au moment des comptes en base sur cette estimation du budget 2024.

Quelques faits significatifs dans ce passage d'un résultat de 1,7 M€ à une prévision de résultat de 3,7 M€. Il cite en particulier : des droits de scolarité un peu supérieurs à ce qui avait été prévu ; un montant de dépenses de personnel moindre d'environ 1 M€ sur les personnels permanents surtout lié à une surestimation des charges patronales au moment de la détermination du budget ; une hausse des amortissements en dépenses.

Alban Hautier souhaite surtout insister sur l'incertitude qui entoure cette prévision à ce stade de l'année ; les chiffres présentés mi-octobre, sont envoyés, arrêtés autour de la mi-septembre. Une telle prévision est forcément incertaine à ce stade de l'année. Plus encore cette année avec une incertitude sur les partenariats.

C'est un point qui a été travaillé lors des deux séances du comité d'audit au mois de juin et au mois d'octobre. Comme cela est précisé dans la note, il y a une moindre collecte sur les partenariats sur le périmètre de la direction de la stratégie et du développement. Cette moindre collecte sur l'ensemble des partenariats peut être estimée à 4,6 M€. Pour autant, comme une large part de ces fonds collectés sont en fonds affectés, ils sont fléchés sur certaines dépenses. Lorsque l'on ne collecte pas la ressource, on ne fait pas la dépense correspondante.

L'impact en résultat de ces « mauvaises nouvelles » sur les partenariats est donc inférieur. Il l'estime plutôt à 0,7 M€. Mais ce sera à affiner dans la suite de l'année.

Caroline Jasson-Gramusset rappelle que le budget était estimé à 1,7 M€.

La dotation publique de l'État est en amélioration de 0,2 M€ au titre des exonérations boursières. L'effet des partenariats est en baisse de 0,9 M€. C'est l'impact recettes. Voilà pourquoi on ne retrouve pas un impact de 0,7 M€, effet que mentionnait Alban Hautier.

Pour les -0,9 M€ du partenariat, il y a 2 M€ de baisse en recettes sur le mécénat des entreprises, et 0,6 M€ de baisse pour les fonds institutionnels. Ces deux effets sont compensés par une amélioration de 1 M€ sur les financements nationaux avec l'effet du Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) générant une amélioration de 0,5 M€ et une hausse du financement des contrats doctoraux. Puis, il y a l'effet positif de l'apprentissage qui est en amélioration de 0,6 M€ avec des effets de reliquats de versement qui améliorent la situation.

Les droits de formation génèrent 1 M€ de résultat en plus pour les droits de scolarité. Cela s'explique essentiellement par un effet droit moyen qui augmente à la fois pour les nouveaux entrants et pour les étudiants qui sont déjà là (les deuxième et troisième années).

La marge de l'ExEd est en légère dégradation de 0,3 M€, mais en amélioration par rapport à l'année dernière (en hausse de 0,5 M€). La dégradation ici est à lire en rapport avec le budget, et ses hypothèses de construction. Les effets des coûts promotion et de masse salariale viennent un peu dégrader la marge par rapport au budget, mais le chiffre d'affaires est en ligne.

Les produits divers et exceptionnels sont en amélioration de 0,9 M€. Cette amélioration est essentiellement liée à l'augmentation des produits financiers du fait des placements.

Comme l'a indiqué Alban Hautier, le personnel génère une économie de 0,6 M€. Dans les 0,6 M€, il y a 1 M€ d'économies sur le personnel permanent et 0,3 M€ de dépenses supplémentaires sur les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) et les doctorants, essentiellement du fait d'un effet charges, comme le soulignait précédemment le secrétaire général.

Pour les dépenses d'enseignement, l'amélioration de 0,5 M€ est liée à une surévaluation au moment du budget et à un pilotage plus précis avec un suivi des taux de remplissage qui permet d'améliorer et de baisser le niveau des dépenses.

Concernant les bourses, il y a également une économie d'1 M€, mais cela reste tout de même en hausse par rapport à 2023. Cela concerne essentiellement les bourses Boutmy et les enveloppes de bourses qui avaient été créées en lien avec l'augmentation des droits de scolarité. Il y a une sous-consommation par rapport à ce qui avait été anticipé.

Les dépenses de locaux s'alourdissent de 0,4 M€. Cela est lié essentiellement aux coûts de gardiennage qui sont en croissance de 1 M€ avec une prolongation du plan Vigipirate et un renforcement de la sécurité dans les différents bâtiments de Sciences Po en lien avec les différents événements qui ont touché l'établissement ces derniers mois.

Les coûts de fonctionnement s'avèrent stables par rapport aux prévisions. Les amortissements génèrent une charge supplémentaire d'1 M€ avec un changement d'estimation sur une durée d'amortissement dans des composantes Saint-Thomas. On constate une baisse de 0,8 M€ des charges diverses et financières en lien avec les charges de fonds dédiés.

Tous ces effets amènent à un résultat de 3,7 M€.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Alicia Saoudi pose deux questions. Premièrement, il lui semble que lors de la séance du conseil du mois de mai, il avait été évoqué la suspension de certains financements de la part des collectivités locales, notamment de la Région Île-de-France. Elle aurait aimé savoir si cela est intégré dans la prévision présentée aujourd'hui.

Elle demande en outre, si l'on a déjà une idée ou une estimation de l'impact de ces orientations sur les recettes et sur la trajectoire pluriannuelle ?

Sur le premier point, **Alban Hautier** précise que cette suspension n'a pas été intégrée à ce stade puisque ce qui a été évoqué par la Présidente de Région n'est pas un arrêt, mais une suspension conditionnelle à la signature d'un contrat d'engagement républicain avec la direction de Sciences Po. Jean Bassères avait rencontré Valérie Pécresse le 16 mai. Luis Vassy dira un mot de ses propres échanges.

Dans une approche encore plus prudente, il aurait été envisageable de l'intégrer. Pour bien mesurer ce que cela représente, il rappelle qu'il s'agit de 120 000 € maximum à rapporter au résultat de 3,7 M€.

Concernant la dernière trajectoire pluriannuelle, elle date un peu puisqu'elle n'a pas été présentée lors du Conseil d'administration traitant des comptes au mois de mai. Il y avait alors une administration provisoire. Cela nécessitait de prendre des options sur la suite et Jean Bassères ne l'avait pas souhaité. Il faudra donc discuter du calendrier dans lequel une nouvelle trajectoire pluriannuelle pourra être présentée.

Luis Vassy apporte quelques précisions à propos des échanges qu'il a eus avec la Présidente de la Région Île-de-France. Ceux-ci l'amènent plutôt à espérer que cette suspension pourra être levée et ce, dans des délais qui permettront de faire entrer cela dans les comptes 2024. Alban Hautier, avec les équipes de la Présidente de Région, y travaillent, avec l'espoir de conclure dans les semaines qui viennent.

Plus généralement, sur la question des partenariats, il serait utile d'avoir quelques signaux de reprise de certains financements, même si leur montant est modeste. Ce serait une manière de démontrer qu'une forme de confiance dans la trajectoire générale de l'établissement est rétablie.

Véronique Morali demande ce qui, dans l'évolution des recettes et des dépenses dans le cadre de cette prévision d'atterrissage, relève du structurel ou du strict conjoncturel, afin que si l'on se projette pour l'année prochaine, il soit possible d'avoir quelques blocs d'évolution, si cela a un sens.

Alban Hautier souligne qu'il y a un grand nombre d'éléments potentiellement conjoncturels. À titre d'exemple, les dépenses de gardiennage. Il espère que ce surcoût est conjoncturel et qu'avec l'apaisement dont il a été question, il soit possible d'en tirer les fruits de façon très prosaïque d'un point de vue budgétaire, en n'ayant pas les mêmes surcoûts sur le gardiennage que ceux observés récemment.

Dans ce qui est structurel, il y a le droit moyen sur les droits de scolarité. On observe rarement une baisse du droit moyen. C'est la nouvelle base à partir de laquelle le budget 2025 pourra être construit et c'est l'une des raisons pour lesquelles le gel du barème des droits de scolarité pour l'an prochain est soutenable.

Selon lui, les moindres dépenses de personnel relèvent du conjoncturel. L'effet des moindres dépenses liées aux charges patronales (qui a déjà été évoqué lors d'une précédente séance) et quelques vacances de postes, sont, à son sens, plutôt de l'ordre du frictionnel.

Les partenariats constituent assurément une zone d'incertitude importante.

Les produits financiers sont assez conjoncturels. Sciences Po ne fait pas de placements à risque. Il s'agit essentiellement d'une gestion optimisée de la trésorerie avec des produits de taux. Les taux sont élevés. Il y a donc un peu plus de recettes financières. Ils vont baisser, mais ce n'était pas une recette sur laquelle étaient fondées les trajectoires pluriannuelles qui ont été présentées. C'est un effet bénéfique très conjoncturel.

Inès Fontenelle note que les perspectives sont en effet plutôt rassurantes. Très loin de la catastrophe qui était annoncée par beaucoup de personnes.

Ces perspectives questionnent sur la pertinence des hausses de frais de scolarité précédentes et surtout elles rassurent sur le fait qu'aucune hausse n'est prévue pour l'année prochaine au moins, même si elle souhaiterait que cela se poursuive. Elle salue l'engagement pris par le directeur de geler les hausses de frais de scolarité pour l'année 2025.

Cela dit, elle constate une augmentation significative du montant des frais de scolarité – elle préfère ce terme à celui de droits. La direction de Sciences Po dit qu'elle serait liée, entre autres, à la hausse du droit moyen. A-t-on des détails sur cette évolution de la composition sociale du corps étudiant ?

Elle est évidemment toujours inquiète que l'ouverture sociale de l'établissement puisse reculer. Elle rappelle que cette réforme des frais de scolarité visait, entre autres, à casser la courbe en U, démontrant que beaucoup d'étudiants payent très cher et que d'autres ne payent rien, pour ouvrir davantage aux classes moyennes.

Sait-on ce qu'il en est ?

Elle salue aussi les hausses de financements nationaux et les subventions publiques.

En revanche, elle regrette que l'aide sociale diminue, que les bourses Boutmy diminuent également et que l'enveloppe qui a été créée à la suite de l'augmentation des frais de scolarité n'ait pas été pleinement consommée. Cela pose quelques questions sur le non-recours éventuel au droit à des exonérations. Par exemple, on sait que beaucoup d'étudiants ignorent qu'ils

peuvent demander de l'aide pour telle ou telle situation. De même, aujourd'hui, certaines aides ne sont pas complètement accessibles à tous les étudiants, notamment les étudiants internationaux. S'il y a une marge dans le budget, elle et ses camarades ont des idées sur la façon de l'utiliser et de toucher les étudiants dans le besoin. Mais, surtout ils souhaiteraient qu'elle puisse être mise au profit de la communauté étudiante plutôt que de rentrer dans le résultat de l'année.

Si de l'argent a été mis de côté pour cela, il lui semble qu'il pourrait être utilisé à cet effet.

Sur le caractère catastrophique ou non de la situation, **Alban Hautier** rappelle que ce n'est pas ainsi qu'il a présenté la question. En l'occurrence, il s'agit là d'une photo à un instant t , en 2024. Le constat alarmant qui avait été posé portait sur le modèle économique. Il se plaçait donc dans une perspective pluriannuelle.

Il tient à rapporter le résultat prévisionnel, 3,7 M€, sur la masse du budget. Ce résultat est certes un peu au-dessus de l'équilibre, mais très proches de l'équilibre. Les fondamentaux du modèle économique tels qu'ils avaient été présentés dans les dernières perspectives pluriannuelles n'ont pas changé.

S'il y a 1 M€ de droits de scolarité de plus que ce qui était prévu au budget, cela reste une évolution de l'ordre de 1 %. Pour un prévisionniste, on serait là très largement dans la marge d'erreur statistique.

Alban Hautier n'est pas en mesure d'indiquer précisément quelle est la composition sociale actuel du corps étudiant et s'il a varié. Dans le bilan des admissions, qui sera discuté tout à l'heure, on verra la proportion de boursiers. Ce n'est pas, selon lui, le facteur explicatif le plus important. A son sens, il s'agit plutôt d'un effet revenu. Le revenu moyen de l'étudiant a été plus dynamique qu'attendu. Ce n'est pas illogique au regard de l'inflation. Si les revenus sont un peu dynamiques, les droits étant établis en fonction du revenu, le droit moyen peut augmenter un peu. À son avis, c'est le principal facteur explicatif.

Pour les bourses, le constat présenté ici est par rapport au budget. Il convient de le rapporter à l'exécution des comptes 2023. Par rapport à 2023, les bourses sont bien en hausse d'un peu moins de 1 M€. On est à +900 000 €, pour des fonds libres.

Il y a également une hausse des bourses sur les fonds affectés. Notamment grâce à la Fondation Mastercard et à d'autres types de bourses financées par des financements externes.

Il faudra étudier précisément, un peu plus tard, s'il y a eu ou pas des effets de substitution entre des bourses nourries par des financements externes qui se seraient substituées à des bourses qui étaient en fonds propres.

François Delattre fait part de sa préoccupation à propos de la baisse pour plusieurs années consécutives des ressources liées au mécénat d'entreprise et aux partenariats. Cela a déjà été évoqué. Il faut le prendre au sérieux puisque ce sont des variations relativement importantes (-22 %).

Il s'interroge sur le potentiel qui existe à travers l'augmentation des financements sur les projets européens. Y a-t-il là un potentiel important ou est-ce que cela n'est pas le cas ?

Luis Vassy répond qu'il ne faut pas méconnaître la difficulté à laquelle Sciences Po est confrontée. De son point de vue, parmi les principaux relais de croissance des recettes et donc

de viabilisation du modèle économique, il y a les activités de valorisation des savoirs produits à Sciences Po. Ils sont importants et de très grande qualité.

La question de la formation continue est bien identifiée. Elle a d'ailleurs déjà progressé, la marge est satisfaisante et elle continue de croître en volume. Il y a une équipe extrêmement alignée avec les intuitions qu'il avait partagées avec les membres de ce conseil, y compris sur le type de savoirs et de compétences qui distinguent Sciences Po de l'offre déjà foisonnante, notamment des écoles de commerce. Il y a des créneaux spécifiques que Sciences Po peut exploiter.

Le deuxième sujet est celui des *summer schools*. Il n'entre pas dans le détail parce qu'il n'est pas encore totalement au fait de la manière dont il faudrait s'y prendre, mais il voudrait s'assurer que l'on est au maximum de la marge atteignable. Il y a une question de volume, mais aussi de *pricing*, si on lui permet d'utiliser ce type de terme. Ainsi, on facture autour de 4 000 € pour deux semaines de *summer school* à Sciences Po. Dès lors que c'est pour l'essentiel un centre de recettes, au regard des pratiques internationales dans ce domaine, de la qualité des lieux où sont accueillis les jeunes concernés, il est peut-être possible d'accroître le rendement de cette activité qui est modeste en chiffre d'affaires, mais qui a un très bon taux de marge. Si on la fait grandir, on peut espérer en tirer des ressources intéressantes.

En outre, à moyen terme, il y a la question de l'enseignement digital qui demande d'autres investissements et d'autres modalités sur lesquels il va travailler.

Puis, il y a les partenariats et mécénats.

Il ne cache pas que la situation est difficile et n'exclut malheureusement pas que, par l'inertie de la période précédente, il y ait encore des nouvelles difficiles dans les temps qui viennent. Cela ne pèse pas sur les comptes 2025 pour toutes sortes de raisons liées à la comptabilité des fondations, mais cela pèse sur le modèle général.

Il va personnellement et résolument s'atteler à ce sujet. Mais il répète ce qu'il a dit dans d'autres conseils, pour avancer il faut d'abord projeter une image d'apaisement.

Sciences Po n'a pas de partenaires qui viennent lui dire : « Je vous finance si vous faites ceci ou cela sur le fond ». D'ailleurs, si des personnes procédaient de la sorte, Luis Vassy ne voudrait pas qu'ils soient des partenaires ou mécènes de Sciences Po. Mais on donne davantage envie si on projette un climat d'apaisement et de sérénité, un climat intellectuel studieux et académique qui est celui qui sied à une institution universitaire.

Tout cela doit se construire dans la durée et il pense que Sciences Po est encore malheureusement dans l'effet d'irisation des mois difficiles que cette institution a connus. Il faudra un peu de temps pour faire redémarrer les choses. Il y mettra toute son énergie en essayant d'amener les partenaires de Sciences Po sur des projets structurants qui ont du sens pour eux.

Pascal Perrineau souhaite la bienvenue à Luis Vassy, en particulier au nom des Alumni, qu'il représente. Ceux-ci ont été très sensibles au fait que le nouveau directeur de Sciences Po se rende devant leur conseil d'administration. Ce sont des petits gestes qui peuvent avoir des impacts forts.

A propos des sujets abordés par François Delattre, il y a une préoccupation réelle. De là où il est, c'est-à-dire président des Alumni, il voit la situation se dégrader régulièrement, constamment depuis trois ans.

Or, les anciens sont très souvent à l'origine de ces partenariats avec l'entreprise. Ce sera de plus en plus important si la subvention publique n'est pas augmentée, si les droits d'inscription restent au niveau où ils sont, l'essentiel du dynamisme budgétaire viendra des partenaires et en particulier des anciens de Sciences Po.

Or, ces anciens de Sciences Po sont très préoccupés. Il en a déjà fait part à Laurence Bertrand Dorléac ainsi qu'au précédent directeur, Mathias Vicherat. Les décisions prises par l'administrateur provisoire, puis par Luis Vassy ont été reçues positivement. La séquence qui se déroule depuis cinq mois a été perçue positivement par les partenaires. Ils sont passés d'une position hostile, il faut bien le dire à un moment, à une position attentiste. Quand ils étaient dans une position hostile, la marge de manœuvre était extrêmement faible. Des gens qui retirent leur financement ne sont pas prêts à les redonner.

Sciences Po Alumni fera tout pour essayer de faire venir ces gens qui, pour l'instant, sont sur le bord du fleuve et attendent de voir si les signaux positifs s'accumulent ou si l'on revient à des signaux négatifs dont on a été très friands dans la période récente.

Horatia Muir Watt voudrait avoir une précision sur les prévisions en matière de formation. Si elle a bien compris, cela correspond aux droits d'inscription, parce que l'ExEd ne fait pas partie de ce bloc.

Cela signifie-t-il que l'on admet plus d'étudiants payant des droits pleins ?

Qu'est-ce que cela dit sur l'attractivité de Sciences Po en termes de candidatures ?

Luis Vassy précise que le raisonnement est fait à effectifs stables, y compris dans leur composition. Il n'y a pas de volonté de jouer sur la composition du corps étudiant pour compenser le gel des droits de scolarité, si c'est la question d'Horatia Muir Watt, absolument pas.

Comme l'a dit Alban Hautier, il y a un effet mécanique de l'augmentation des salaires, de l'inflation qui peut jouer à la marge sur la manière dont l'effet de la stabilité du barème joue sur les recettes.

Luis Vassy est convaincu que l'accroissement des frais de scolarité porte atteinte potentiellement au modèle de Sciences Po en faisant peser le risque de recruter plutôt des étudiants dont les familles ont des capacités contributives élevées plutôt que sur leur talent, y compris académique.

Son intention est donc que l'effet financier n'intervienne en aucune manière dans tout ce qui a trait aux procédures d'admission.

6. Validation des libéralités acceptées par la Fondation nationale des sciences politiques

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Alban Hautier.

Alban Hautier présente ce point, qui relève en temps ordinaire de la direction de la stratégie et du développement, parce que sa directrice, Nathalie Jacquet, vient de quitter Sciences Po et n'est pas encore remplacée.

Cette délibération comprend deux points : un point qui concerne la validation des libéralités supérieures à 1 M€, comme exposée dans une note envoyée aux membres du conseil d'administration relatives au mécénat de la fondation David Graham à hauteur de 4,6 M€ et à la libéralité de la Fondation *Education Above All* pour 1,4 M€.

La deuxième délibération concerne celle qui a trait aux libéralités d'un montant inférieur à 1 M€ et pour lesquelles la Présidente de la FNSP a une délégation de pouvoir du conseil d'administration pour les accepter, sous réserve qu'elle en informe ensuite le conseil.

Laurence Bertrand Dorléac demande s'il y a des questions ou des remarques.

Charlotte Halpern souhaite revenir sur le départ de Nathalie Jacquet et sur celui de Vincent Ténrière, qui était jusqu'à présent en charge des partenariats institutionnels auprès du secrétaire général.

Il y a là peut-être l'occasion de s'interroger sur la façon dont Sciences Po envisage l'organisation de son activité de levée de fonds – au sens le plus large - de débattre des priorités qui seront fixées à l'échelle de l'établissement et des objectifs pour les années à venir. Cela fait le lien avec ce qui a été énoncé précédemment, mais cela peut aussi être une façon de réinscrire cette question budgétaire dans une réflexion plus large sur le projet stratégique de l'établissement et la manière dont il faut s'interroger sur la façon d'aller chercher des financements.

C'est une question plus large que ce point de l'ordre du jour, mais qui lui semble être dans l'intérêt des élus de la faculté permanente, mais aussi de toutes les communautés. Il serait pertinent de savoir dans quels lieux, dans quelles enceintes, dans quels espaces il est possible de traiter de ces questions.

Un groupe de travail, initié par Mathias Vicherat il y a deux ans, portait sur cette question précisément avec un certain nombre de points qui avaient été énoncés en conclusion, qui avaient déjà fait l'objet d'une large consultation en interne. Faut-il repartir de ce qui avait été proposé à l'issue de cet échange ? Faut-il renouveler la discussion et, si oui, dans quelles enceintes ?

Encore une fois cette question déborde du périmètre de l'ordre du jour, mais il lui semble que le moment pour la poser est opportun, puisque ces deux postes sont à renouveler prochainement.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Charlotte Halpern et souhaite rendre un hommage sincère et chaleureux à Nathalie Jacquet et à Vincent Ténrière, admirables collègues qui par leur travail, leur talent et leur engagement ont bien servi Sciences Po.

Luis Vassy rappelle qu'en prenant ses fonctions, il y a deux semaines, il a pris connaissance de quelques vacances de postes. Il va faire donc rapidement s'attacher à étudier précisément l'organisation de la direction de Sciences Po – large sensu – afin de la rendre aussi efficace que possible. Il le fera avec l'aide des salariés de Sciences Po, en échangeant avec eux, puisqu'ils sont les premiers informés et concernés par ces questions.

Il répète que son intention est d'abord de bien lister l'ensemble des sujets de transformation ou les chantiers qui doivent être ouverts, vérifier aussi quel serait leur bon agencement dans

l'espace et le temps et présenter ses idées de gouvernance des chantiers de transformation lors d'une bobinette, puisque c'est ainsi qu'on les appelle.

Sa manière habituelle de procéder est de partir du fond et de la stratégie, puis d'en déduire des sujets d'organisation. Il sait bien que des sujets conjoncturels se posent, mais préfère prendre un pas de recul, avoir une vision globale, vérifier quelle est la bonne organisation avant de la mettre en œuvre.

Concernant les recrutements eux-mêmes, sa priorité est de mettre d'abord l'accent sur le choix des bonnes personnes plutôt que de se laisser contraindre par la précipitation et la fausse nécessité de choisir dans l'urgence.

Inès Fontenelle souhaite donner une explication de vote en deux mots. Elle votera contre, mais sa critique ne vise pas l'ensemble des partenaires qui sont listés. Il y a un document avec une liste de partenaires et ensuite un autre document avec deux autres partenaires. C'est ce sur quoi le conseil doit voter, si elle ne se trompe pas. Elle rappelle qu'elle défend l'idée d'un enseignement supérieur public financé par l'État plutôt que par des entreprises privées.

Cela dit, certaines entreprises posent problème, pour n'en citer que deux, L'Oréal ou la BNP dont on sait qu'elles sont impliquées dans l'occupation israélienne des territoires palestiniens qui viole le droit international. Par ailleurs, cette même banque, mais aussi HSBC, continue de financer les investissements des industries qui ont conduit à la catastrophe climatique actuelle. Il lui semble aussi qu'il y a un partenaire lié au Qatar.

Bref, elle estime que ces entreprises trahissent les principes qui sont portés par Sciences Po, y compris ceux énoncés dans la charte des dons, et qu'ils ne sont pas en accord avec les valeurs de justice sociale, de respect des Droits de l'Homme et de responsabilité écologique que partagent les étudiants et que cette Institution revendique elle aussi.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution.

➡ *Les libéralités acceptées par la FNSP sont validées à la majorité, avec un vote contre et une abstention*

7. Approbation du projet de contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) 2024-2026 entre Sciences Po et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR)

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Alban Hautier.

A l'occasion de sa présentation, **Alban Hautier** veut saluer l'action de Vincent Ténier puisque son poste était bien plus large que la levée de fonds sur les partenariats publics. Il s'occupait aussi de ce type de dossier et quand on parlera de la cartographie des risques, ce sera à mettre aussi à son crédit.

Le contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est un nouvel instrument mis en place par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Cela ne se substitue pas aux autres modalités de dialogue qui existent entre l'État et Sciences Po. C'est un nouvel objet très circonscrit où, sur un certain nombre de priorités identifiées, de figures imposées (l'insertion professionnelle, la transition écologique, l'efficacité de la gestion), le ministère demande quels sont les projets qui pourraient être cofinancés entre l'établissement et l'État dans une enveloppe prédéterminée qui est limitée à 0,8 % de la subvention pour charge de service public.

0,8 %, c'est à la fois peu et en même temps cela représente 2 M€ sur trois ans.

Il est demandé aux membres de ce conseil de se prononcer sur l'approbation de ce contrat avant qu'il ne soit soumis au conseil de l'Institut. Les statuts de Sciences Po prévoient que le contrat pluriannuel qui la lie avec l'État soit adopté par le conseil de l'Institut après validation par le conseil d'administration.

L'élaboration de ce contrat a été une lourde charge de travail et sa conclusion a souffert des difficultés rencontrées par Sciences Po, puisqu'une réunion finale de conclusion était programmée le 14 mars 2024, soit le surlendemain de la démission du directeur de Sciences Po, Mathias Vicherat.

Alban Hautier souhaite remercier l'État, à travers la présence d'Isabelle Prat, pour son soutien pendant cette période puisque Sciences Po a été maintenue dans cette deuxième vague de contractualisation qui permet d'obtenir les financements de ce contrat dès l'année 2024. Sans cela, Sciences Po aurait été inscrite dans une autre temporalité avec des financements plus lointains.

Les travaux techniques ont été menés pendant la période de l'administration provisoire et ont été conclus au mois de juillet 2024. Les membres du conseil ont dans leur dossier la lettre du directeur général de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) qui marque l'accord de l'État sur cette version du contrat. Il faut qu'elle soit formellement adoptée.

Les actions concrètes qui sont financées sont présentées dans la note. Il ne les cite pas toutes dans leur intégralité mais voudrait signaler qu'elles recouvrent à la fois la recherche (avec des mesures sur la valorisation de la recherche, notamment à l'international) mais aussi l'insertion professionnelle des étudiants avec un soutien à Sciences Po Carrières, la transition écologique, avec une amélioration de la gestion des fluides sur l'énergie management qui est perfectible.

Lorsque le Premier ministre est intervenu lors de la séance de ce conseil du 13 mars 2024, il avait annoncé qu'il entendait lier la signature de ce contrat à un engagement renouvelé de Sciences Po à l'égard des principes républicains. Dans les derniers mois de travail, un axe spécifique a été ajouté sur ce point.

Dans la composition de l'axe portant sur le respect des principes républicains, on retrouve largement le plan de rentrée tel qu'il a été présenté aux membres du conseil par Jean Bassères, dont le cycle de leçons sur le conflit au Proche-Orient, les modalités de règlement amiable des différends, la sensibilisation aux discriminations avec un module en ligne obligatoire. Ces actions pourront être cofinancées par l'État, dans ce cadre-là, à travers le COMP.

Il fallait également que pour tous ces projets il soit possible de rendre des comptes avec des indicateurs précis puisqu'il y a, en outre, un dialogue annuel avec le ministère sur l'atteinte de ces objectifs et qu'à l'issue de la période triennale du contrat, le ministère évalue avec Sciences Po si les objectifs ont été ou non atteints. Ce qui a des conséquences sur la conclusion du futur contrat ou le versement du solde des subventions en attente.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Inès Fontenelle a été profondément choquée par la lecture de cette note dans laquelle on voit très clairement une violation flagrante des fondements de l'autonomie de Sciences Po, qui est désormais inscrite dans un cadre contractuel. La question cruciale des financements publics est utilisée comme un levier de pression sur la base de polémiques qui ont été montées en épingle, des médias de Bolloré jusqu'au sommet de l'État, depuis un an.

Jusqu'à présent, nul n'a été capable de démontrer en quoi Sciences Po aurait manqué au respect des principes républicains ou en quoi elle aurait agi en dehors de ce cadre.

De son point de vue et de celui de son syndicat, ce qui se cache derrière cette imposition gouvernementale, n'est ni une passion républicaine, ni une réelle volonté de lutter contre les discriminations - l'intérêt du Gouvernement à cet égard varie d'ailleurs selon les universités concernées. Dans d'autres universités, quand on interpelle le Gouvernement, par exemple sur des tags nazis tout simplement, cela ne fait réagir personne et Gabriel Attal ne débarque pas dans leur conseil d'administration.

En réalité, ce dont il est question ici, c'est de museler toute mobilisation ou solidarité étudiante en faveur d'une cause spécifique qui a ici le malheur de ne pas plaire au pouvoir en place. Ce virage autoritaire, qui avait été initié en mars et renforcé depuis, s'inscrit dans cette logique. Pour la première fois, on officialise par écrit le rôle de la « venue » – elle emploie les guillemets car elle considère que le terme « venue » est un euphémisme – de Gabriel Attal, totalement irrégulière, qui a produit des effets très concrets.

Au nom de son syndicat, de ses électrices et de ses électeurs, Inès Fontenelle dit ici que le danger est aussi que l'établissement se plie aux demandes d'autres gouvernements ou d'autres Premiers ministres qui pourraient faire irruption dans ce conseil auquel ils ne sont même pas invités, alors que l'État y est représenté statutairement par ailleurs.

Ils déplorent également que la direction de Sciences Po ait pu minimiser la gravité de cette venue ; on constate aujourd'hui les pressions auxquelles elle a donné lieu. Ils s'inquiètent plus largement de cette dérive libérale et pensent que cette inquiétude devrait être partagée.

Luis Vassy dit, avec d'autant plus de liberté qu'il n'a pas participé à la négociation de ce contrat, qu'il n'y perçoit aucune remise en cause de l'autonomie dans le caractère contractuel du document puisqu'il porte bien sur des objets particuliers, y compris la lutte contre les discriminations, qui *a priori* sont de bonne foi. Il pense au contraire qu'il y aurait eu une remise en cause de l'autonomie s'il y avait eu une interruption de la discussion à titre punitif puisqu'il s'agit de donner des ressources supplémentaires à l'établissement, à l'intérêt duquel chacune et chacun dans ce conseil est résolument attaché.

Il y aurait eu pression s'il y avait eu interruption des financements ou de la discussion relative à des financements supplémentaires. Il ne croit pas que l'on puisse dire que le fait d'attribuer des financements supplémentaires en plus de la dotation publique régulière constitue une remise en cause de l'autonomie de l'établissement. En tout cas, il ne le ressent pas comme tel en tant que garant avec tous les membres de ce conseil de cette autonomie.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution.

➡ *Le projet de contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) 2024-2026 entre Sciences Po et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est approuvé à la majorité avec une voix contre.*

8. Point d'information sur le bilan de la campagne d'admission 2024

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Anne-Solenne de Roux, directrice adjointe de la formation et de la recherche, et à Pauline Bensoussan, directrice des admissions.

Anne-Solenne de Roux précise que les deux bilans qui vont être présentés – les admissions maintenant puis, dans le point suivant, l'insertion professionnelle - correspondent à deux indicateurs stratégiques pour Sciences Po : le bilan des admissions 2024 et l'enquête jeunes diplômés. Ce sont deux indicateurs stratégiques pour l'ensemble des acteurs de la formation et pour Sciences Po qui permettent de mesurer la qualité du travail effectué.

Elle rappelle que lorsqu'elle a pris ses fonctions, il y a quelques années, on lui a dit que Richard Descoings accueillait les nouveaux collaborateurs de ce qu'on appelait alors la direction des études et de la scolarité en leur disant : « votre mission consiste à mettre les bons étudiants dans la bonne salle à la bonne heure devant le bon enseignant pour qu'ils aient le bon emploi. »

C'est là, lui semble-t-il, un excellent résumé des missions de la direction de la formation et de la recherche et, plus largement, de celles de Sciences Po.

Il n'est pas aisé d'être à la hauteur d'un tel objectif qui ne peut être atteint que si l'on repose sur trois principaux piliers.

1. La solidité et la fiabilité des processus de recrutement de manière à attirer les meilleurs candidats et ceux que Sciences Po cherche à recruter, en premier cycle, en master et en doctorat.
2. L'attractivité, autrement dit la capacité à convaincre les candidats d'accepter l'offre de rejoindre Sciences Po. C'est un élément important, car il ne s'agit pas seulement d'attirer l'attention des bons candidats. Encore faut-il les convaincre de venir à Sciences Po, alors qu'ils sont parfois sollicités par des universités concurrentes. Et chacun sait que la concurrence nationale et internationale est forte aujourd'hui. On sait aussi que pour avoir les très bons étudiants, il faut disposer de très bons enseignants ; les uns font un peu les autres ; et vice-versa.
3. La qualité de l'insertion professionnelle de chaque étudiante ou chaque étudiant, quelle que soit la voie d'admission par laquelle elle ou il aura rejoint Sciences Po ; quelle que soit le cursus qu'elle ou il aura choisi ; quel que soit le Master qu'elle ou il aura suivi.

Ces bilans sont des outils de travail pour les différentes entités de la DFR. Ils sont épluchés par chacune d'entre-elles de manière à pouvoir améliorer les performances d'une année sur l'autre.

Pauline Bensoussan présente le bilan 2024 de la campagne d'admission à Sciences Po en quatre points.

- Rappeler les objectifs institutionnels en matière de politique de recrutement à Sciences Po.

- Rendre compte de l'attractivité particulièrement forte de Sciences Po en 2024.
- Parler des admis et enfin des étudiants présents dans les murs de l'établissement depuis un mois et demi.

Concernant les objectifs institutionnels, le point fondamental est l'excellence académique de toutes les formations, de tous les cycles de formation, de toutes les voies d'admission et de toutes les procédures.

Sciences Po a un objectif d'ouverture internationale, de diversité territoriale et sociale.

Il y a également des objectifs en termes d'effectifs étudiants. Pour rappel, en première année du Collège universitaire, l'objectif pour l'année 2024-2025 était de 1 700 nouveaux admis et de 2 800 pour la première année de Master. Parmi ces 2 800, 1 300 étudiants sont issus du Collège universitaire.

Pauline Bensoussan fait ensuite un point sur l'attractivité.

La croissance est proche de 9 % par rapport à 2023, pour toutes les procédures, avec une croissance particulièrement forte pour les doubles diplômes. C'est un point important pour la stratégie de formation, mais également comme révélateur des envies qu'ont les étudiants. Cela témoigne aussi de l'excellence des partenaires de Sciences Po aux échelles nationale et internationale.

L'analyse des lycées d'origine des candidats pour le Collège universitaire atteste la diversité des établissements d'origine des candidats. On compte aujourd'hui près de 3 000 établissements du secondaire en France et à l'étranger.

Concernant les admis, en Master ils sont un peu plus nombreux que les années précédentes puisque la cohorte du Collège universitaire était un peu plus petite. Cela a donc permis, d'avoir plus d'admis en externe, ce dont il y a tout lieu de se réjouir.

Pauline Bensoussan rappelle que certains des admis décident finalement de ne pas venir mais elle se réjouit que 90 % des candidats ayant reçu une offre d'admission l'aient acceptée. En outre, parmi les offres refusées, certains candidats ont deux offres d'admission à Sciences Po (double diplôme et diplôme simple). Ne pouvant suivre deux cursus à Sciences Po, ils sont considérés dans une des voies d'admission comme ayant refusé l'offre mais en réalité, ils sont bien à Sciences Po.

Cette attractivité et le nombre d'admis avec des effectifs constants font que, naturellement, les admissions sont de plus en plus sélectives. Si la sélection peut avoir des vertus, elle suscite aussi beaucoup de frustration, d'incompréhension de la part de très bons candidats qui malheureusement ne sont pas admis. Il est vraiment de la responsabilité de la direction des admissions d'expliquer, notamment aux plus jeunes, que cela ne remet pas en cause la qualité de leur parcours ni leur motivation.

Pauline Bensoussan aborde ensuite la question de la répartition des étudiants présents.

Pour la répartition par campus au Collège, Paris et Reims ont les plus gros effectifs. Les autres ont des tailles similaires, entre 100 et 160 étudiants par cohorte.

Pour les Masters, l'École d'affaires publiques et PSIA ont les plus grands effectifs, respectivement 31 % et 30 % des étudiants en master. Viennent ensuite, l'École de management et de l'impact, l'École de droit, l'École urbaine, l'École de journalisme et l'École de la recherche.

Il y a une majorité de femmes parmi les admis (67%). Le taux de boursiers est encore une estimation puisque la direction de l'accueil et de l'accompagnement est en train d'ajuster les

derniers dossiers. L'objectif à l'échelle institutionnelle est de 30 % de boursiers du CROUS en première année.

À l'échelle internationale le taux de présence des candidats est plus faible que pour la procédure française où 83 % des offres sont acceptées.

En Master, il y a également une différence entre le taux d'acceptation et le taux de présence effective puisqu'il y a des admis qui demandent des reports d'admission. Ils sont 189 à l'avoir fait cette année. En moyenne, ces dernières années, on observe que 50 % des candidats demandant un report d'admission reviennent l'année suivante.

Laurence Bertrand Dorléac demande si, en dépit de l'accroissement du nombre de candidatures, le niveau, la qualité de ces candidatures sont constants voire en baisse, comme on le lit parfois.

Pauline Bensoussan observe que, pour le Collège universitaire, les notes seuils n'ont cessé d'augmenter depuis 2021, à chaque campagne d'admission.

Le taux de mentions très bien au baccalauréat et le taux de mentions très bien avec félicitations du jury se sont maintenus ces dernières années.

Elle rappelle que les candidats font dix vœux sur Parcoursup ; ce qui était aussi le cas sur APB où ils pouvaient formuler de nombreux vœux. En 2021, quand l'examen écrit a été supprimé et que Sciences Po est entré dans Parcoursup, il a eu une augmentation très importante puisque qu'on a atteint 18 000 candidats la première année. Il y a eu également un boom des candidatures au niveau Master quand l'examen écrit a été supprimé en 2018. Désormais le nombre est à peu près constant.

Enfin, pour voir beaucoup de dossiers et être présente au jury final, Pauline Bensoussan n'a pas constaté que le niveau et la qualité des candidatures aient baissé.

Laurence Bertrand Dorléac témoigne que Sciences Po a toujours apporté la plus grande attention à ses conditions d'entrée et a toujours essayé d'améliorer son modèle. Mais il faut continuer à se poser des questions. Même si le travail est fait au mieux, il faut s'habituer à tester voire à remettre en cause les critères de sélection et travailler toujours plus en finesse.

Anne-Solenne de Roux indique que, compte tenu de la situation de Sciences Po ces derniers mois, la question d'une diminution du nombre de candidats et d'une baisse de la qualité académique des candidats par rapport à l'année précédente, au Collège et en Master, s'est posée.

Or le nombre de candidatures n'a pas baissé, au contraire, il a augmenté et il n'a pas été nécessaire de baisser le seuil d'admission, que ce soit lors de la phase d'admissibilité ou lors de la phase d'admission. Ce sont là des éléments objectifs. Il ne fallait pas diminuer le degré d'exigence pour remplir les programmes. Au contraire, même pour le recrutement par la voie internationale au Collège universitaire, la barre a été remontée, pour cette raison. C'est l'occasion, après presque cinq ans de mise en œuvre de la nouvelle procédure, de se poser un certain nombre de questions pour être sûrs que les objectifs fixés ont été précisément atteints. Cela ne veut pas dire que les procédures ne sont pas bonnes aujourd'hui, mais qu'il est sans doute possible d'aller encore plus en profondeur. En outre, il y a cinq ans, la concurrence n'était pas la même qu'à présent.

La principale préoccupation actuellement est que Parcoursup a créé un marché international et national très concurrentiel et que Sciences Po doit s'adapter à cette concurrence. Or, à ces deux niveaux, la concurrence sur ce « marché » est de plus en plus agressive.

Régine Serra est étonnée par les remarques qui sont faites à Sciences Po sur le niveau qui baisse. Quand on observe les chiffres du bilan fait très remarquablement par la direction des admissions, page 19, on lit que 92,3 % des admis ont eu la mention très bien au bac. Donc, si le niveau baisse, c'est peut-être le niveau du lycée qui s'affaisse. En tout cas, pour ce qui concerne les critères d'admission et d'excellence, les résultats sont là : 92,3 % de mentions très bien et près de 40 % de mentions très bien avec félicitations du jury. C'est un niveau excellent.

Certes on peut toujours faire mieux, arriver à 99 % de mentions très bien à Sciences Po, mais, à ses yeux, les données fournies là sont fort probantes.

Cependant, elle approuve les remarques précédentes sur le besoin peut-être de revoir les procédures d'admission. Il est toujours utile de remettre les choses à plat de temps en temps.

Régine Serra souhaite néanmoins attirer l'attention du Conseil d'administration sur le fait qu'on ne peut pas tout revoir et tout remettre sur la table chaque fois. Elle le dit ici très simplement, les personnels de Sciences Po sortent d'une année extrêmement difficile, et toute réforme représente un travail considérable pour les équipes.

Il faut être très prudent en matière de réforme des admissions, aller en douceur et prendre le temps de bien poser les choses afin que, par la suite, on puisse assurer une bonne campagne, un bon accompagnement des candidats, mettre en place des outils qui fonctionnent, choisir les évaluateurs, les jurys. C'est une énorme machine et, actuellement, à Sciences Po, elle montre des résultats tout à fait satisfaisants.

Régine Serra pose ensuite une question à propos de l'ouverture de la procédure d'admission à la filière Bac pro. Quel bilan en tirer ?

Elle a aussi noté qu'il y a une augmentation des candidatures et des admis en situation de handicap, sportifs de haut niveau, artistes de haut niveau. C'est très satisfaisant. Cela montre aussi que Sciences Po peut accompagner tous ces étudiants qui sont en situation de handicap dans des parcours de formation tout à fait spécifiques. Il est toujours réjouissant de pouvoir diversifier la communauté étudiante de cette façon.

Enfin, elle a un petit point d'inquiétude même si elle ne devrait pas l'exprimer ainsi, en tant qu'ancienne référente égalité femmes/hommes, à propos de la répartition par genre. Il y a 67 % d'admisses et de 33 % d'admis. Met-on en place des politiques spécifiques dans la campagne pour les nouveaux candidats afin d'inciter quand même un peu plus les hommes à candidater ? Ne serait-on pas en train de perdre un peu une forme d'équilibre dans le corps étudiant ?

Pauline Bensoussan observe que les partenaires de Sciences Po pour les doubles diplômes réfléchissent eux aussi à leur procédure d'admission.

La réforme des admissions au Collège, en 2021, avait été pensée avec un baccalauréat très différent de qu'il est devenu aujourd'hui. L'intelligence artificielle a également modifié la façon dont on lit aujourd'hui un dossier. Pour rappel, les IEP de régions ont changé leur concours l'année dernière. Ils ne se basent plus du tout sur le dossier scolaire dans la première phase d'admission.

Concernant la répartition entre les hommes et les femmes, la réforme de 2021 a accentué ce qui n'était déjà pas à l'équilibre auparavant. En six ans, le déséquilibre s'est renforcé de 9 points. C'est assez important au niveau du Collège universitaire. C'est aussi vrai pour les Masters.

Concernant les bacs professionnels, il y a eu huit candidats l'année dernière. Aucun n'a été admissible.

Luis Vassy rend d'abord un hommage très appuyé aux équipes chargées des admissions. Dès son arrivée, il a mis en place une *task force* avec un groupe de travail qui se réunit chaque semaine afin d'étudier les voies et moyens opportuns pour adapter la procédure d'admission aux réalités du temps présent, comme on le ferait dans tous les autres domaines intellectuels ou liés au modèle économique ou aux relations de travail.

Il y a une série de questions à se poser collectivement. D'abord, quel est l'objectif ? Il y a un large accord pour dire que l'objectif est de recruter les meilleurs étudiants à Sciences Po qui n'est pas un endroit comme les autres, qui est un établissement qui se situe à un niveau de compétition internationale extrêmement élevé et qui n'a de sens véritablement qu'en accueillant les meilleurs étudiants en son sein.

Il fait sienne la formule de Richard Descoings qu'Anne-Solenne de Roux citait précédemment. D'ailleurs, il a eu l'occasion de dire aux équipes qu'il y a très peu de fonctions plus stratégiques pour une institution comme Sciences Po que la question des admissions.

Le travail auquel il faut s'atteler avec un petit sentiment d'urgence est lié à deux choses.

D'abord aux objections extérieures. On peut les regretter, trouver qu'elles sont injustes, mais elles existent ; c'est l'état du monde tel qu'il est, inutile de le nier d'une certaine manière.

Il a trait ensuite à des évolutions qui sont intervenues après la mise en place de cette procédure d'admission.

Luis Vassy en signale deux qui lui semblent très structurantes.

D'une part, la réforme du bac n'a pas été mise en œuvre comme elle aurait dû l'être. Les deux épreuves nationales qui devaient avoir lieu en mars et qui auraient permis à Sciences Po d'avoir une épreuve homogène inter-candidats n'existent pas. Il n'y a qu'une seule épreuve nationale qu'on puisse prendre en compte, le bac de français en Première. Il y a là une profonde évolution par rapport à l'esprit de cette procédure d'admission qui a pour conséquence de faire peser quasiment l'ensemble du raisonnement, modulo la phase orale, sur du contrôle continu.

D'ailleurs, à ce propos, sans être anthropologue ou sociologue, Luis Vassy croit savoir qu'un biais explique la forte progression de la féminisation - 9 points, ce n'est pas rien ; Sciences Po est passé d'une situation quasi paritaire à 54 % d'étudiantes à une situation avec deux tiers d'étudiantes. Chacun peut avoir un avis sur cet état de fait, débattre de ses causes, mais il paraît difficile d'exclure le fait qu'il soit lié aux modalités de recrutement et à l'importance prise par le contrôle continu. Lequel, d'après une certaine littérature scientifique, favorise plutôt les filles que les garçons qui sont potentiellement plus à l'aise sur le format concours ou examen ponctuel.

Il y a une deuxième évolution structurante, l'intelligence artificielle. Elle pose un défi très lourd sur les lettres dites d'engagement, qui doivent mesurer la motivation du candidat ou de la candidate. *ChatGPT* n'existait pas au moment où Sciences Po a mis en place cette procédure. Entre-temps, on a vu que cela pouvait générer des biais sociaux. Luis Vassy le dit vraiment le plus humblement du monde, car à 16 ou 17 ans il n'aurait pas été capable d'écrire la bonne lettre de motivation. En revanche, il était assez performant sur le plan académique. Est-ce juste ou

injuste ? En tout cas, le biais social n'est peut-être pas du côté que l'on imagine, d'autant qu'il existe des structures qui permettent par rémunération d'aider à la préparation des dossiers.

Ces deux éléments viennent percuter la manière de fonctionner de Sciences Po dans ses procédures d'admission. Il est donc opportun de regarder comment faire au mieux.

Cela appelle un deuxième point pour la conduite de ce travail : avoir les bons critères de succès. Il entend tout à fait ce qui est dit sur la mention très bien. En 1997, l'année où Luis Vassy a été admis à Sciences Po, il y avait 1 % de mentions très bien au bac. Aujourd'hui, ils sont 15 %.

Avec 93 % de mentions très bien, cela veut dire que l'on admet 7 % des candidats au-delà des 15 % des lycéens les plus performants au titre du bac. Est-ce que c'est là une situation satisfaisante pour une institution comme Sciences Po ? Il y a là matière à discussion.

Quoi qu'il en soit, il faut clarifier les instruments d'évaluation du succès dans ces procédures. À cet égard, pour être tout à fait transparent, il ne considère pas que le nombre de candidats soit forcément un critère pertinent. Il y a moins de candidats à Normale Sup'. Irait-on dans le débat public prétendre que Sciences Po est plus sélectif, meilleur que Normale Sup' ? En tout cas, il ne ferait pas de communication publique sous cet angle.

Il souhaite arriver, avec les équipes de Sciences Po, à construire le bon set de critères qui permettent d'assurer la procédure la plus juste, la valeur académique, l'excellence personnelle, l'ouverture sociale et géographique, ce à quoi tous les membres de ce conseil sont attachés.

En outre, il est assez naturel de changer les procédures au bout de quelques années, surtout quand les conditions dans lesquelles elles ont été mises en place ont été fondamentalement transformées.

Alexandre Mariani se joint aux remerciements adressés à l'équipe des admissions.

D'une manière générale, une campagne d'admission est compliquée à mettre en œuvre, la charge de travail est très importante. Quand on songe en plus à ce qui s'est passé ces derniers mois à Sciences Po, on comprend très bien ce que cela peut donner au quotidien.

Certes, il est d'accord avec tout ce qui a été dit jusque-là sur le fait que le moment est venu de se poser les bonnes questions à propos des procédures d'admission. Cependant, il faut faire attention à ne pas aller trop vite dans la mise en œuvre parce que les équipes de la direction des admissions sont déjà fragilisées.

Alexandre Mariani s'inquiète pour les personnes, pas pour la politique institutionnelle qui lui semble aller plutôt dans le bon sens, mais sur la mise en œuvre, la faisabilité. De son expérience à Sciences Po, il retire que les réformes qui ont fonctionné sont celles qui ont été préparées et travaillées pendant plusieurs mois. Une campagne d'admission, c'est à la fois très court et très long. Elle commence en octobre jusqu'au mois d'avril, mais en réalité, il y a toute une période de préparation ; une campagne de promotion en amont et il faut penser à tous les messages à faire passer, etc.

Il s'interroge donc sur le calendrier mais pas sur la nécessité ou l'opportunité de cette réflexion.

Henri de Castries souhaite revenir sur des points, dont certains ont déjà été évoqués par Luis Vassy.

Premièrement, concernant le nombre de candidatures, les assureurs ont toujours une petite distance avec les statistiques parce qu'en elles-mêmes, elles ne sont pas suffisantes. Il va donc se faire l'avocat du diable. Et si le nombre de candidats n'avait évolué à la hausse que parce

qu'un certain nombre de lycéennes et de lycéens lisant à peu près partout que le niveau baissait s'étaient dit qu'ils avaient une chance d'être admis dans un établissement qu'ils n'auraient pas eue auparavant ?

Le nombre de candidatures est une indication, mais elle n'est pas suffisamment documentée. Il serait intéressant, d'une part, de savoir ce qui se passe chez les « concurrents » internationaux et ce qui se passe sur Parcoursup en général. L'augmentation du nombre d'applications comme on dit en français ne signifie pas nécessairement un accroissement de l'attractivité. Cela peut être simplement un taux d'usage plus important qui en lui-même ne signifie rien.

C'est donc une indication. C'est évidemment mieux que si le nombre de dossiers s'effondrait. Mais Henri de Castries l'aborde avec une très grande prudence avant qu'elle ne soit davantage documentée.

À propos des mentions très bien, il rejoint ce qui a été dit. Dans un domaine différent qui n'est pas celui des sciences humaines et sociales, dans un établissement européen qu'il connaît relativement bien, l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), on accueille plusieurs milliers d'étudiants français. Ce n'est donc pas une aberration statistique. Or tous ont eu la mention très bien au bac. 100 %.

Là encore, la mention très bien ne lui paraît pas être un critère forcément pertinent. Il faut avoir une petite distance par rapport à cela et aller regarder le qualitatif.

Dernier élément de sa question : une des critiques qui avaient été faites aux admissions dans les exercices précédents était une sorte de discrimination négative à l'égard d'un certain nombre d'établissements qu'on considère ou qu'on qualifie d'établissements d'excellence.

Qu'en est-il cette année ? Quelle est la proportion de candidatures et d'admis par rapport aux années précédentes venant de la liste des établissements qui traditionnellement dans le passé envoyaient des contingents assez forts ; contingents qui s'étaient effondrés ces derniers temps ? Constate-t-on une aggravation, une stabilisation, une inversion de cette tendance ?

Pauline Bensoussan reconnaît que l'on peut faire un usage abusif des chiffres et des statistiques et que dans ces domaines, il faut être prudent.

L'une des particularités de la procédure actuelle est d'explicitier le niveau attendu avant la phase finale d'admission.

(Départ de Charlotte Halpern et d'Horatia Muir Watt)

Le choix a été fait de dire que les 13 spécialités au baccalauréat sont ouvertes et qu'il n'y a pas de prérequis. Or, lorsque les responsables de la direction des admissions rencontrent les candidats ou leurs familles ceux-ci demandent : « avec telle et telle notes, ai-je une chance ? ». Question à laquelle il est bien difficile de répondre. Comme l'a dit Luis Vassy, l'introduction du contrôle continu rend encore plus complexe cette lecture.

Elle rassure Henri de Castries qu'en 2021, les équipes de Sciences Po ont observé attentivement ce qui se faisait à l'international. Depuis lors, elles rencontrent très régulièrement tous les partenaires internationaux et français de Sciences Po et discutent avec eux de la question des admissions de façon très régulière. Elles essaient de s'en inspirer et inspirent parfois aussi leurs partenaires sur un certain nombre de process. Par exemple l'épreuve du commentaire d'image, qui est une des composantes de l'épreuve orale pour l'admission au Collège.

Il est vrai que les mentions très bien sont un des éléments de communication qu'a choisi Sciences Po. On pourrait également communiquer sur l'excellent niveau des candidats à la procédure internationale.

Pauline Bensoussan ajoute qu'il est toujours possible de diversifier les critères ou d'exiger, comme le font certaines universités anglo-saxonnes, des admissions sous conditions, c'est-à-dire que l'admission est validée par l'obtention d'un certain niveau lié aux résultats du secondaire.

Aujourd'hui, l'évaluation du dossier repose sur les notes du baccalauréat mais, surtout, en grande partie, sur les notes du contrôle continu comme l'a rappelé le directeur de Sciences Po. Elle s'appuie aussi sur la trajectoire scolaire et enfin sur des écrits qui concernent trois questions de motivation et un essai personnel.

La grande majorité des candidats sont très bons sur le bloc 1 et sur le bloc 2 et il y a finalement ce poids important, qui n'était peut-être pas pensé comme cela au départ, sur ce bloc où les candidats écrivent leurs motivations. Il y a 800 évaluateurs. Cela peut interroger. Le parti a été pris d'avoir cinq sujets au choix qui sont des sujets libres. Là aussi, il y a une part de subjectivité dans cette évaluation qu'il faut sans doute réinterroger.

Véronique Morali reprend la question posée par Henri de Castries. Le nombre des candidatures provenant des lycées considérés comme excellents baisse-t-il ou pas ?

Pauline Bensoussan souligne que la réponse est plus nuancée. Certains de ces lycées conservent des résultats avec dix, douze, voire quinze admis, d'autres ont entre deux, trois, cinq candidats admis ; certains enfin n'ont pas eu d'admissibles.

Henri de Castries pense qu'il serait de l'intérêt de tout le monde dans ce conseil qu'il y ait une vraie transparence sur le sujet. Sciences Po est très souvent interrogée à ce sujet, il le comprend, lui et d'autres membres de ce conseil le sont aussi. Or ils n'ont aujourd'hui aucun élément de réponse. Quand un membre du conseil d'administration n'a aucun élément de réponse et qu'il est bien obligé de l'avouer, cela entretient le doute et la suspicion. Ce n'est pas favorable à l'image de l'établissement.

Il serait bien de regarder sous quelle forme il serait possible d'avoir une statistique précise qui, soit torde le cou à ce canard, soit fasse état d'un sujet qui mériterait une discussion à la fois au niveau de la direction et du conseil.

Mais il ne faut pas tourner autour de ce sujet en se rassurant sur les procédures, les biais qu'il peut y avoir. Les chiffres sont un élément important pour avoir une explication ou la discussion appropriée.

Laurence Bertrand Dorléac se réjouit que la discussion soit animée sur un sujet aussi crucial. Elle remercie Pauline Bensoussan et exprime le souhait d'avoir sur ce dernier point des éléments quantifiables et qualifiables.

Sciences Po s'est internationalisée et a pratiqué une politique d'ouverture sociale ; la concurrence est plus grande, y compris pour les lycéennes et lycéens des grands établissements d'excellence, pas seulement parisiens, mais marseillais, lyonnais, etc. Cela n'épargne pas de réfléchir. À cet égard, l'œil frais du nouveau directeur a de multiples mérites.

Henry Laurens qui a fait plusieurs interventions en lycées ces derniers temps, en particulier sur la Palestine, a été frappé par la grande qualité des élèves, surtout ceux qui suivent l'option « histoire-géographie, géopolitique et science politique » (HGGSP).

Il voudrait savoir s'il n'y a pas là une forme de pré-recrutement de facto par le biais de cette option.

Pauline Bensoussan confirme que c'est la spécialité plébiscitée par les candidats puisque 85 % d'entre eux l'ont choisie.

Véronique Morali juge qu'il serait intéressant, lors d'une autre session du conseil, de savoir ce que deviennent tous ces élèves puisque la qualité, c'est aussi les *jobs*, pour reprendre la formule de Richard Descoings, pour trouver le bon *job*. Il sera intéressant de savoir ce qu'ils font in fine.

Laurence Bertrand Dorléac note que comme les bonnes élèves, Véronique Morali pose les bonnes questions, mais un peu avant l'heure puisque celle-ci figure au point suivant de l'ordre du jour.

(Départ de Véronique Morali)

Anne-Solenne de Roux propose de compléter la réponse apportée à l'une de questions posées par Henri de Castries à propos des « lycées d'excellence ».

Elle reconnaît qu'il y a une difficulté à ce sujet dès lors que l'on n'arrive pas à apporter de réponses précises à des candidats malheureux issus de ces lycées qui, sur le papier en tout cas, pouvaient démontrer un certain nombre de qualités répondant aux exigences de Sciences Po.

Depuis la réforme de 2021, un certain nombre de candidats de ces lycées sont devenus plus frileux parce qu'ils étaient auparavant dispensés des épreuves. Ils avaient un accès à Sciences Po facilité.

En le supprimant et en leur demandant de passer par Parcoursup, on a créé, non pas une difficulté, mais une étape supplémentaire qui a pu en décourager certains.

L'un des sujets de préoccupation est que des proviseurs ou des conseillers d'orientation de certains de ces lycées découragent leurs propres élèves de postuler à Sciences Po. Quand ils leur disent : « Finalement, Sciences Po ne veut pas de vous ou vous ne correspondez pas au profil » ; ce qui n'est pas le cas, il est très difficile de faire entendre le contraire.

Il y a des lycées dans lesquels des proviseurs découragent leurs élèves de venir, alors que Sciences Po souhaiterait qu'ils puissent la rejoindre, en tout cas qu'ils en fassent le choix, si la formation proposée Rue Saint-Guillaume correspond à leur projet.

Quand ils se tournent vers des concurrents, puisque ce sont parfois des concurrents qui recrutent plus tôt, plus vite et sur les mêmes critères, c'est regrettable parce que Sciences Po se prive de ces profils. Or Sciences Po a vocation à accueillir tous les profils et quand on parle de diversité, c'est la diversité dans tout son éventail.

Sciences Po va mettre en place un certain nombre de démarches sur des initiatives qui ont été prises et qui semblent fonctionner jusqu'ici.

Henri de Castries remercie Anne-Solenne de Roux pour la clarté de sa réponse. C'est exactement le genre de discussion qu'il souhaite que ce conseil ait.

Inès Fontenelle avoue être toujours un peu étonnée de ce qui peut être dit dans cette salle et aussi des critiques qui peuvent venir du sein même de Sciences Po à l'égard des étudiants que l'école a elle-même recrutés. Parmi ces critiques, on évoque notamment les 7 % d'étudiants qui n'ont pas obtenu la mention très bien au bac. Est-ce pour autant qu'ils ne méritent pas leur place à Sciences Po ? Ils pouvaient être très motivés et parmi ces étudiants, on trouve aussi des étudiants CEP.

Elle est aussi étonnée, car lors d'un groupe de travail qui s'est réuni il y a moins d'un an, auquel elle participait, elle se souvient d'avoir eu l'occasion de voir tous les chiffres.

Quant aux lycées d'excellence, elle demande : qu'est-ce que l'excellence ? Quels sont ces lycées et selon quels critères sont-ils qualifiés ainsi ? Là aussi, le débat est à revoir car même les termes du débat ne sont pas neutres. On ne peut pas reprendre ce qui est écrit dans *Le Figaro* et poser cela comme les termes du débat ici à Sciences Po.

Pour ces lycées « d'excellence », qu'elle accompagne de grands guillemets, comme le nombre de candidats a augmenté et que le nombre de lycées où il y a des candidats a également augmenté, il y a forcément moins de places pour ceux qui bénéficiaient auparavant d'une voie d'admission simplifiée, comme on vient de le rappeler.

Il ne faut pas céder au lobby des lycées parisiens ou de certaines élites qui déplorent que l'on ait ouvert des places à des candidats venant d'autres zones géographiques ou d'autres lycées qui ne seraient pas ceux considérés comme les lycées de « l'élite française » ou quelque chose de ce type. Au contraire, Sciences Po doit tenir le cap de cette ouverture sociale et géographique et ne pas revenir en arrière sur des choses acquises. Elle s'inquiète que l'on puisse proposer une réforme qui pourrait marquer un retour en arrière.

Encore une fois, ce groupe de travail s'est réuni, a proposé des ajustements en prenant en compte les questions qui se posaient sur la procédure. Il s'agissait déjà des questions liées aux femmes et aux hommes, mais aussi des sujets qui animaient les « grandes soirées parisiennes » - elle cite exactement ce qui s'est dit dans ce groupe de travail. C'est-à-dire que dans les soirées parisiennes, on prétend que Sciences Po n'est plus ouvert aux étudiants de tel ou tel lycée d'élite.

Alors que la réforme n'a même pas pu entrer en vigueur, si elle ne se trompe pas, on remet déjà en question tout le processus, alors que pourtant, depuis la réforme, on sait que l'ouverture sociale a progressé, ainsi que l'ouverture géographique.

Encore une fois, elle ne comprend pas quel est le point de départ du problème parce qu'ici, il n'est pas objectivé. On dit que d'excellents élèves ne sont pas admis. Mais quand il y a 15 000 candidats pour 1 800 places, il est évident que certains vont rester dehors, sauf à augmenter le nombre de places à Sciences Po. Cela peut aussi être une solution.

Mais elle ne comprend pas d'où vient le problème exactement. Concrètement, de quoi parle-t-on ? On a vu les mentions du bac. Quel autre critère doit-on retenir ? On parle des 7 % qui n'ont pas eu de mention très bien. Elle ne comprend plus où l'on en est et craint que l'on revienne en arrière sur des acquis.

Laurence Bertrand Dorléac constate un effort pour améliorer le modèle et le fonctionnement, les pratiques. Elle suggère de laisser au moins l'expérience se faire, et l'on verra bien après. On pourra alors en juger le plus sévèrement du monde, et on en aura évidemment le droit.

Pascal Perrineau fait d'abord une remarque de méthode. Si on veut un débat serein, il faut sortir de l'idée que tout le monde veut du mal à Sciences Po.

L'environnement envoie des signaux parfois justes, parfois faux, mais qui doivent être pris en compte parce qu'ils façonnent les comportements, les attitudes de celles et ceux qui veulent candidater à Sciences Po et de leurs parents. Il le voit bien avec cette population des Alumni qui est traversée par de légitimes interrogations. On ne peut pas balayer cela d'un revers de la main en disant que ce sont des gens qui, comme d'habitude, veulent beaucoup de mal à Sciences Po. L'extérieur apprend des choses sur soi-même.

Quand on parle du problème évoqué aujourd'hui, à savoir les procédures d'admission, le nombre de candidats est un critère faible. Il le croit profondément, beaucoup de choses ont été dites à ce sujet.

On ne peut pas se réjouir trop vite parce que la question essentielle est : qui sont ces candidats et ces candidates ? On a déjà eu un élément de réponse avec le taux de féminisation. Des études scientifiques très avancées interprètent ce que veut dire un taux de féminisation quand il atteint pour les Masters plus de 70 %. C'est un début de réponse sur qui sont ces candidats.

À la suite de la question d'Henri de Castries, on a un début de réponse sur d'où ils viennent.

Il aimerait également savoir quelle est la part dans ces candidates et candidats qui viennent de filières scientifiques parce qu'en tant qu'enseignant il s'aperçoit qu'il y a quelques problèmes. Il y a des problèmes d'expression écrite et de syntaxe évidents que l'on ne rencontrait pas il y a encore dix ou quinze ans. Il y a des problèmes de maîtrise de la langue française à partir du moment où on s'internationalise. Sciences Po n'a pas de politique claire sur ce point. Quel est le niveau d'exigence par rapport à ces étudiants internationaux en termes de maîtrise de la langue française ?

Par ailleurs, deuxième problème, la culture scientifique en sciences dures est faible. La culture moyenne des étudiants et des étudiantes dans ce domaine est trop faible. Il est possible – c'est l'une des préoccupations de Sciences Po – de mettre en œuvre des cursus de rattrapage, mais il faut absolument le faire parce que le niveau moyen est insuffisant.

Enfin, il a une dernière question. Dans les documents de la direction des admissions, il a noté une inflation des inscriptions en thèse, plus de 18 à 19 %. Il faut prêter attention à cela, être très vigilants, car on constate déjà des difficultés dans l'insertion professionnelle des thésards. Or les thésards qui ne trouvent pas de débouchés créent une population animée par la frustration et le ressentiment qui sont redoutables, à juste titre d'ailleurs ; on comprend les ressorts, les logiques de tout cela.

Il est nécessaire pour l'établissement d'avoir un œil attentif sur cet indicateur. +19 % en un an, il trouve cela très et peut-être trop élevé.

Carlo Barone fait deux commentaires.

Le premier pour relativiser la question de la féminisation des étudiants de Sciences Po. La part des femmes augmente non seulement à Sciences Po, mais aussi dans l'enseignement supérieur français et dans une grande partie des pays européens. Il faut lire les données par rapport à un contexte plus large. Cette part augmente massivement dans les sciences humaines sociales.

Avant de lire cette augmentation comme un problème de qualité - ce qui lui semble très bizarre, parce qu'on sait très bien que les filles ont des performances scolaires supérieures aux garçons dans la généralité des domaines et sont pratiquement à égalité maintenant même dans les maths et dans les sciences - il faut vraiment lire les données dans un contexte plus large.

Deuxième commentaire, l'élément de préoccupation dans le bilan qui est en discussion concerne à son avis la part des boursiers admis par les voies françaises, qui a baissé de manière plutôt significative, de 184 à 130. Sachant que Sciences Po poursuit une politique d'ouverture sociale, c'est un élément qui devrait interroger, peut-être plus que la part des étudiants provenant de lycées privilégiés. Il faut prendre en compte que si on poursuit une politique d'ouverture sociale, d'internationalisation et d'ouverture géographique qui est très importante, ces étudiants provenant des lycées parisiens privilégiés font face à une compétition bien plus large. C'est une compétition qui est désormais globale. Une littérature scientifique, très bien documentée, a montré que l'un des effets majeurs de Parcoursup a été de réduire les effets d'autocensure des potentiels candidats venant d'hors de l'Île-de-France qui n'osaient pas se porter candidats dans les grandes écoles parisiennes. C'est un effet positif. Évidemment, cela fait que le nombre de lycéens parisiens va baisser, mais cela aussi est un résultat positif.

Yannig Gourmelon pose une question très pragmatique. Les candidats malheureux vont-ils recevoir un bulletin de notes de sortie ? C'est une question qu'on lui pose souvent. Cela permet aussi de tordre le cou à certaines légendes. Il serait bien de savoir ce qui s'est passé et où cela n'a pas fonctionné.

Est-ce prévu ? Cela existe-t-il et est-ce disponible ?

À propos des spécialisations scientifiques des candidats, **Pauline Bensoussan** indique qu'à la page 18 du bilan des admissions, on voit que 55% des candidats ont pris le programme de spécialité mathématiques. Parmi les admis, ils sont 62 %. Parmi les candidats et les admis, les spécialités physique et science de la vie sont un peu moins nombreuses, mais pour les mathématiques, on observe une proportion plus grande d'admis que de candidats qui ont pris cette filière.

Concernant le doctorat, ce sont les chiffres des candidats qui ont augmenté. Les admissions ne sont pas encore finalisées.

Le sujet des boursiers est en effet une préoccupation. Il y a une baisse du nombre de boursiers, notamment par la voie des conventions éducation prioritaire. L'objectif est de 30 %. Il sera sans doute de 27 % en 2024, quand les chiffres seront finalisés. Cela représente une baisse de deux points par rapport à l'année précédente.

Enfin, pour répondre à la question sur les informations fournies aux candidats malheureux, Pauline Bensoussan précise que la direction des admissions répond à ce propos à près de 1 500 mails. Pour toutes les procédures, tous les candidats peuvent écrire à l'adresse générique des admissions. On leur explique alors quels sont les éléments de leur dossier ou de l'oral qui peuvent expliquer leur non admission.

Yannig Gourmelon demande si la réponse est strictement qualitative, sans éléments de notation ?

Pauline Bensoussan confirme qu'ils ne donnent pas de notes mais que ses équipes précisent, par exemple, que sur tel exercice, la candidate ou le candidat a tel commentaire et ils indiquent pourquoi.

En Master, ce sont des lettres - A, B, C - c'est donc assez simple. Avec un A, on est admis. Il n'y a pas de notes qui pourraient être communiquées.

Pour le Collège universitaire, il serait possible de communiquer les notes. Cela est fait quand le candidat le demande.

Régine Serra rappelle que l'épreuve orale est une épreuve difficile. Elle est membre de ces commissions depuis le début et a malheureusement pu constater que des candidats excellents dans leur parcours au lycée, s'écroulent à l'oral. Or, l'épreuve orale compte vraiment dans l'admission de tout candidat ou de toute candidate.

Sébastien Pimont formule quelques observations, en tant que membre du conseil, mais aussi comme doyen, c'est-à-dire directeur de programme en quatrième et cinquième années. Il est très attentif, non seulement au recrutement direct en quatrième année, mais aussi en première année, car 80 % des étudiants qui viennent dans les programmes de l'École de droit sont des étudiants du Collège universitaire.

Il comprend parfaitement la nécessité de s'interroger aujourd'hui sur les modes d'admission de Sciences Po. Ils sont déjà très sélectifs, mais peuvent être « mieux » sélectifs, s'il ose dire. Il est convaincu qu'il y a une sorte de clause *rebus sic stantibus*. Les circonstances ont changé, il faut y réfléchir.

Deuxième observation, il ne va pas faire de la statistique, mais du micro pratique. Par rapport aux observations qu'il a entendues, s'agissant de l'inflation des inscriptions en thèse, il faut aussi se défier d'une chose. En raisonnant sur le programme en droit, qu'il connaît, mais également le programme en économie, qu'il connaît un peu pour en avoir discuté avec ses collègues. Beaucoup d'étudiants viennent de l'extérieur de l'établissement faire des thèses à Sciences Po. Ce ne sont pas forcément les étudiants de Sciences Po qui vont poursuivre leur cursus en thèse.

Par rapport à la maîtrise de la langue française, il faut là aussi faire du micro. Quand des étudiants et des étudiantes rejoignent Sciences Po, par exemple pour devenir magistrats, magistrats ou commissaires de police, il faut bien évidemment maîtriser parfaitement la langue française.

En revanche, si des étudiants rejoignent Sciences Po pour travailler dans un cabinet d'avocats international purement en anglais, il faudra maîtriser la langue française bien sûr, on est à Paris, à Sciences Po, mais pas au degré requis de maîtrise nécessaire pour passer un concours.

Léon Flach-Berne rejoint les propos d'Inès Fontenelle, car la question de fond est de savoir ce que l'on veut améliorer. En l'occurrence, on discute d'améliorer des critères soi-disant parce que le niveau d'excellence ne serait pas suffisant. À sa connaissance, il n'y a pas de chiffres objectifs sur ce point. Même si tous les chiffres sont questionnables, ceux-ci sont bons, voire très bons.

Donc, on parle de quelque chose qu'il lui semble un peu surprenant de discuter sans avoir de fond, sans savoir ce que l'on cherche à améliorer.

Il est évidemment sain de se poser des questions parce qu'il y a certainement des choses à améliorer. Il a une certaine réserve sur le fait que des réponses ont visiblement déjà été trouvées par rapport à ce que le directeur de Sciences Po a pu dire hier dans son interview aux *Échos*, par exemple sur le fait de réintroduire une procédure écrite.

Il est favorable à ce qu'il y ait des questions, mais aussi qu'elles puissent être débattues dans toutes les instances qui composent Sciences Po, sans avoir un projet déjà défini qui leur tomberait dessus.

Pour conclure, il pose une question au directeur de Sciences Po relative aux recommandations du groupe de travail de l'an passé. Quel destin pour ces recommandations, a fortiori s'il y a un projet d'aller plus loin pour modifier encore la procédure d'admission ?

Luis Vassy constate qu'il a eu une bonne intuition en se disant que l'admission était le sujet qui cristallisait un grand nombre des passions autour de Sciences Po.

Quel que soit le jugement de fond que l'on porte, cette discussion démontre qu'il faut traiter ce sujet parce que cette question est posée à l'extérieur. On peut balayer tout cela d'un revers de la main et dire que l'on a raison contre tout le monde, que c'est nous qui savons, que c'est ainsi et pas autrement.

S'agissant d'une procédure qui a à peine quatre ou cinq ans, il s'étonne qu'elle soit sacralisée à ce point par certains. Sans doute la précédente l'était-elle aussi. On finit toujours par sacraliser l'état du moment. Comme il arrive avec un regard neuf, il se permet de réinterroger les choses avec modestie, mais avec quelques convictions quand même.

Sa première conviction est que pour avoir ce débat de manière sereine, il ne faut pas se prêter des propos qu'on n'a pas tenus. Il n'a pas dit que la féminisation baissait le niveau et croit d'ailleurs que personne ne l'a dit autour de cette table. Il considère simplement qu'au moment du changement de procédure, il y a eu un bond important dans la féminisation des candidatures et d'ailleurs des admissions. Dans un autre conseil, une représentante étudiante lui a dit qu'il n'y avait pas d'inégalité puisqu'on avait le même taux d'admissibles que de candidates.

S'il avait tenu ce type de propos en tant que haut fonctionnaire à propos de la masculinité des postes d'ambassadeurs, puisqu'il y a plus de diplomates hommes que femmes, il aurait passé un mauvais moment, à raison. Il s'enorgueillit d'avoir constitué le premier cabinet ministériel, dans un ministère régalien, majoritairement féminin et d'avoir atteint 50 % de nominations d'ambassadrices dans les deux dernières années, alors que le corps social est environ à 30 % féminisé.

Cette notion d'égalité femmes/hommes relève vraiment d'une conviction personnelle très forte. Par conséquent, quand il observe un tel déséquilibre, il s'interroge. Peut-être est-ce un phénomène global expliqué par de nombreux facteurs. Mais +9 points en deux ans, cela doit amener à s'interroger. Il ne dit évidemment pas que cela produit une baisse de niveau mais simplement qu'il faut y être attentif.

Les grands lycées publics, dont il est un ancien élève tout en venant d'un milieu défavorisé, sont tenus, du fait de l'évolution d'Affelnet, de diversifier fortement les publics en leur sein. Il n'est donc pas certain qu'il serait pertinent d'établir une corrélation entre la contestation de leur place et la diversité sociale. De manière générale d'ailleurs, toute réflexion implicite qui mettrait en contradiction l'excellence et la diversité sociale lui semble potentiellement dangereuse et un peu condescendante. Il ne doute pas que telle n'est pas l'idée de ceux qui sont intervenus à ce propos, mais il invite à prendre garde aux termes employés. Il y a de l'excellence partout, mais il faut aller la chercher.

(Départ de Yannig Gourmelon)

En revanche, il assume tout à fait ce mot d'excellence et continuera à le faire car il lui tient à cœur, y compris pour des raisons personnelles. Il convient qu'on peut discuter de la manière dont on la définit précisément, il y est tout à fait prêt à avoir cette discussion approfondie à ce propos. Mais contester la notion même et y trouver une contradiction avec le milieu social lui semble problématique.

Il note que la procédure actuelle a vu le nombre de boursiers baisser. Cela signifie peut-être qu'elle n'est pas parfaite, qu'elle nécessite peut-être aussi des adaptations. Au cours de cette discussion, on a rappelé à quel point la lettre de motivation pouvait être discriminante socialement. Tout le monde n'a pas des parents qui peuvent aider leurs enfants à écrire une lettre de motivation dans un tel dossier. C'est l'état du monde.

Il cherche donc la procédure qui neutralise au maximum les biais sociaux, tout en garantissant que chacun participe à la compétition avec les mêmes chances. Il déplore, comme Anne-Solenne de Roux, que l'on puisse dire dans les lycées en France : « Ne vous présentez pas, Sciences Po n'est pas fait pour vous. ». C'est d'autant plus regrettable que cela porte sur des lycées dans lesquels des universités étrangères viennent directement démarcher des élèves. Il s'agit là d'élèves que l'on n'a pas nécessairement envie de rejeter, ou alors il faudrait expliquer pourquoi on souhaite les rejeter. Pour sa part, il ne rejette personne ; tout le monde est bienvenu dans la compétition et il s'emploiera à chercher à ce que tout le monde s'y sente bienvenu.

Certes, il y a 12 000 dossiers de candidature et 850 admis. Cette procédure est donc très compétitive. Mais il faut que les modalités de cette compétition rassurent tout le monde et que chacun se sente bienvenu pour y participer.

Cela l'amène au sujet du calendrier et de la masse de travail. C'est la situation actuelle qui embolise totalement le service des admissions. Comment gérer 12 000 dossiers, recruter 800 examinateurs dans d'aussi brefs délais ? Cette procédure n'a pas de sens sur le plan humain et sur celui de l'organisation collective.

Il s'interroge sur ce système où 12 000 dossiers affluent brutalement et simultanément au service des admissions, qui doit par ailleurs prendre la responsabilité humainement très lourde de distinguer les 850 admis les plus pertinents. Il s'agit là du destin d'êtres humains qui ont le désir et la volonté d'entrer dans cet établissement d'excellence. Sciences Po leur doit la meilleure organisation possible.

Quoi qu'il en soit, Luis Vassy s'engage à ne faire que des choses pour lesquelles des ressources suffisantes seront mises à disposition des personnels pour les accomplir dans de bonnes conditions. En outre, si évolution il y devait y avoir, 2025 sera une année de transition.

À propos des comparaisons internationales, Luis Vassy précise que le groupe de travail qu'il a mis en place y a procédé dès le premier jour. Il n'y a pas vraiment de procédure équivalente à celle de Sciences Po qui repose exclusivement sur du contrôle continu.

L'objectif n'est pas de s'aligner sur les pratiques des autres mais d'aller rechercher le meilleur dans les pratiques des autres, tout en conservant ce qui est le mieux dans celles de Sciences Po. Notamment l'épreuve orale qui, à l'heure de l'intelligence artificielle, permet de démontrer ou non des compétences réelles, ce qui n'est pas nécessairement vrai des autres parties du dossier.

À propos des options, Luis Vassy souligne qu'il y a là aussi d'éventuels biais sociaux à étudier. Il a été décidé récemment de réduire le coefficient des langues puisqu'il y avait quatre notes ; elles sont affectées maintenant chacune d'un poids 0,25, à raison, puisqu'on sait – c'est établi scientifiquement – que les langues sont socialement discriminantes. C'est donc une bonne décision.

Il lui semble opportun de fixer une barre générale de niveau, mais pas une barre particulière portant sur les langues, y compris pour des raisons d'ouverture sociale. Il appartient ensuite à Sciences Po, en fonction des compétences des élèves dans ce domaine en particulier, de les amener au plus haut niveau possible. La vocation de Sciences Po est plutôt de corriger les inégalités que de les absorber dans la procédure d'admission.

Luis Vassy conclut en se déclarant très attaché au sujet quantitatif. À titre d'exemple, il mentionne le fait que les Français qui candidatent dans une université en Suisse ne peuvent le faire que s'ils ont suivi la spécialité mathématiques.

Inès Fontenelle ajoute qu'il faut aussi une moyenne de 16 sur 20.

Luis Vassy ne pense pas qu'il faille adopter de tels critères. La responsabilité de Sciences Po est d'amener les étudiants au niveau approprié.

L'objectif est de rassurer tout le monde sur le fait qu'il est le bienvenu, qu'il sera traité avec objectivité et bienveillance, que l'on prend en compte les éventuels effets de biais sociaux liés aux lettres, aux langues, aux jeux des options. Que l'on veut tout simplement les meilleurs. À charge pour Sciences Po de définir exactement ce que cela veut dire.

Il ajoute que ce n'est pas plus compliqué que cela, pas plus dramatique, mais cela permet de répondre à des attentes très fortes de jeunes gens qui ont envie de rentrer dans cette institution, pour lesquels c'est un projet dans la vie. À ces jeunes filles et ces jeunes garçons, Sciences Po doit faire la démonstration qu'elle a une procédure robuste, équitable, ouverte et bienveillante.

Laurence Bertrand Dorléac remercie tous les membres du conseil pour cette discussion riche et Luis Vassy pour cette conclusion qui conforte l'esprit de cette maison qui ne veut pas s'endormir ni sur ses lauriers ni sur ses ronces parce qu'il y a quand même quelques ronces sur le sujet.

(Déconnexion d'Audrey Azoulay et départ de Pascal Perrineau)

9. Point d'information sur l'insertion professionnelle : enquêtes Jeunes diplômés

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Anne-Solenne de Roux et Anne Lesegretain, directrice du service carrières.

(Départ d'Henri de Castries)

Anne-Solenne de Roux remercie la Présidente de la FNSP d'avoir permis de faire ces deux présentations de manière successive tant ces deux étapes, l'admission et l'insertion professionnelle sont importantes pour les étudiantes, les étudiants et pour Sciences Po.

L'enquête jeunes diplômés est pilotée par Sciences Po Carrières avec l'aide et le soutien du Centre de données sociopolitiques de Sciences Po (CDSP) de manière à avoir des méthodes robustes et des données exploitables sur lesquelles il est possible de construire des interprétations solides.

Il s'agit plutôt en fait de trois enquêtes jeunes diplômés puisque cette année, elles ont été lancées de manière simultanée : une enquête auprès des diplômés à six mois ; une enquête auprès des diplômés à dix-huit mois ; une enquête auprès des diplômés à trente mois. C'est la première fois que Sciences Po procède ainsi.

À six mois, c'est une manière de s'aligner sur ce que fait la conférence des grandes écoles (CGE), ce qui permet d'avoir des indications précises et comparables sur le devenir des étudiants six mois après l'obtention de leur diplôme. En l'espèce, il s'agit ici des diplômés 2023.

Dix-huit mois, c'est l'exercice qui a toujours été réalisé à Sciences Po ; ce qui permet de procéder à des comparaisons, cette fois longitudinales, de manière très solide, d'une année sur l'autre.

À trente mois, l'intérêt est d'observer la progression des étudiants dans leur carrière et de voir, si progression il y a, à quel niveau.

Cette enquête a été envoyée de manière globale aux membres du conseil. Anne-Solenne de Roux précise qu'elle est ensuite travaillée sous la forme d'un mini rapport transmis à chacune des écoles afin qu'elles puissent reprendre ces données avec l'appui de Sciences Po Carrières. Cela permet de vérifier la qualité de l'insertion professionnelle, la nature des contrats de travail qui sont signés à l'issue de la formation à Sciences Po, le délai d'accès à l'emploi – indicateur très précieux –, le niveau de rémunération, le taux de satisfaction des diplômés dans leur emploi. Il y a aussi des cibles un peu plus précises dans l'analyse de ces données, notamment l'importance de l'expérience professionnelle dans la qualité de l'insertion (que valent les stages, les césures, l'apprentissage dans la qualité de l'insertion ?) mais aussi porter une attention particulière sur des populations spécifiques, en particulier les boursiers, les étudiants qui ont été admis par les Conventions éducation prioritaire (CEP), la différence entre les hommes et les femmes et les étudiants en situation de handicap.

Anne Lesegretain souhaite revenir sur quelques éléments essentiels des indicateurs d'insertion professionnelle.

L'insertion professionnelle des jeunes diplômés de Sciences Po à six, dix-huit ou trente mois est d'un excellent niveau avec un taux net d'emploi qui atteint pour les jeunes diplômés à dix-huit mois 91,8 % et pour les diplômés à six mois 82,9 %. Le taux net est le ratio entre les jeunes diplômés qui sont en activité professionnelle en Volontariat international entreprise (VIE) ou en Volontariat international en administration, ainsi qu'élèves fonctionnaires sur la même population, auxquels s'ajoutent les étudiants en recherche d'emploi.

En 2024, 98 % des jeunes diplômés de Sciences Po ont été recrutés six mois après avoir obtenu leur diplôme. 59 % ont été recrutés avant même d'avoir été diplômés.

C'est la raison pour laquelle Sciences Po a fait le choix de changer de regard et de présenter, pour des motifs de pertinence, les délais d'accès et la rapidité d'accès à l'emploi en observant le comportement de la population de la promotion sortante (six mois), contrairement aux usages précédents ; ce qui rapproche des usages communément admis pour l'observation des indicateurs d'insertion professionnelle et notamment des membres de la conférence des grandes écoles à laquelle Sciences Po appartient.

Le principal canal d'insertion des jeunes diplômés est et demeure l'expérience professionnelle (stage ou apprentissage) suivie par l'appui des réseaux de quelque nature qu'ils soient (Alumni, personnelle et professionnelle) et également un usage fort des sites Web des entreprises pour trouver les premiers emplois.

Les critères qui président au choix de l'emploi pour les étudiants de Sciences Po sont le contenu des missions, l'adéquation avec leur projet professionnel et le secteur d'activité. Anne Lesegretain tient à préciser que tel n'est pas toujours le cas. Quand on observe les résultats de l'enquête de la conférence des grandes écoles, pour les écoles de management, par exemple, le secteur d'activité n'a pas autant d'importance que pour les étudiants de Sciences Po, qui, de ce point de vue-là, sont plus proches des jeunes diplômés issus d'écoles d'ingénieurs.

Sur les caractéristiques de l'emploi, c'est-à-dire des types de contrats et de la répartition des contrats, Anne Lesegretain fait deux observations.

Dans la répartition des types de contrats – CDI, CDD et contractuels travaillant en organisations internationales ou fonctionnaires en organisation internationale – une nouvelle catégorie a été introduite, le contrat de droit local. Il s'agit là de répondre aux attentes des diplômés internationaux qui ne se repéraient pas du tout dans les précédents types de contrats (trop strictement français).

Deuxième observation, pour la part des CDI en France, l'observation des six, dix-huit et trente mois prend tout son sens puisqu'au-delà de la proportion elle-même, c'est la progression qui est remarquable ici et le fait qu'en deux ans, la part des CDI augmentent de manière significative.

L'apprentissage est un levier significatif pour trouver un emploi rapidement. Une réserve cependant, le niveau de rémunération, sur lequel il convient d'être vigilant. C'est un point à travailler et à creuser, par une étude comparée entre l'année de césure et l'apprentissage.

La rémunération des jeunes diplômés est toujours en hausse. De la même manière que la part des CDI. Anne Lesegretain note le fait que les jeunes diplômés bénéficient en deux ans d'une augmentation de leur rémunération assez significative : +17,25 % pour les salaires en France et +22,90 % pour les salariés à l'international avec des différences, selon les pays.

Toutefois, ces très bons points sur les indicateurs d'insertion ne doivent pas masquer un certain nombre de réalités moins satisfaisantes.

Anne Lesegretain cite les principaux.

- ✓ Les inégalités entre les hommes et les femmes
- ✓ Les inégalités pour les étudiants issus de la voie CEP et plus largement les étudiants boursiers.

Deux éléments chiffrés illustrent cet état de fait : la rémunération, mais aussi la part des CDI.

Anne Lesegretain souligne que cette enquête n'est que le début d'un travail qui aura lieu en lien avec les doyens et toutes les directions qui sont mobilisées pour l'accompagnement des étudiants. Ce travail école par école, voire Master par Master, permet d'y voir plus clair, d'entrevoir ce qui peut se cacher derrière des données parfois faussement négatives ou de bonnes nouvelles à nuancer.

Concernant les secteurs d'activité, on observe toujours une diversité des trajectoires. Le secteur conseil occupe de manière permanente la première place parmi les secteurs choisis par les étudiants pour leur première expérience professionnelle.

Concernant la mobilité, au-delà des 30 % des étudiants qui choisissent d'entamer leur carrière à l'international, notamment en Europe, 66 % d'entre eux déclarent que leur poste contient une dimension internationale.

En conclusion, Anne Lesegretain souligne que 80 % des étudiants se déclarent satisfaits ou très satisfaits de leur emploi. Les principaux motifs de satisfaction sont la relation avec les collègues, les conditions de travail.

Ce qui suscite le moins de satisfaction est le niveau de rémunération.

Enfin, des questions introduites par la CGE et par Sciences Po portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, plus récemment, sur les enjeux numériques permettent de constater que désormais, plus de 68 % des populations interrogées de la promotion sortante à six mois déclarent qu'une grande partie de leurs missions portent sur ces enjeux sociétaux de toutes natures (ouverture sociale, enjeux environnementaux, etc.).

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Luis Vassy.

Luis Vassy est préoccupé par les différences de salaires à la sortie entre hommes et femmes, entre CEP et diplômés issus d'autres voies d'admission. Il souhaiterait pouvoir distinguer ce qui relève des choix de spécialisation et des phénomènes discriminatoires.

(Départ d'Henry Laurens)

Il ajoute que cela devrait être une priorité dans un panorama par ailleurs satisfaisant. Pour ce faire, il faudrait arriver à entrer dans la granularité de l'explication de ces disparités entre choix du secteur, de l'employeur et authentiques inégalités.

Ce qui ramène à la question sur les admissions dans les Masters et à l'équilibre hommes/femmes au sein des formations lequel peut-être pourrait expliquer une partie de ce différentiel. C'est le gros point à traiter dans les mois qui viennent si Sciences Po veut être une institution exemplaire comme chacun le souhaite dans ce conseil.

Carlo Barone salue deux éléments d'innovation dans cette enquête qui lui semble très positifs. Le premier est l'enquête à trente mois parce qu'on sait que les trajectoires des diplômés du supérieur sont très turbulentes dans les premiers mois ou premières années. Donc, ce suivi à plus long terme est très important.

(Départ d'Isabelle Prat)

S'il a bien compris, des questions comparables à celle de la conférence des grandes écoles ont été introduites. Il serait très intéressant dans les années à venir de lire les résultats des diplômés de Sciences Po en comparaison avec ceux d'autres grandes écoles.

Il souligne un élément de préoccupation, le taux de réponse, qui est de 48 % pour la promotion à dix-huit mois. Il a baissé assez rapidement pendant les deux dernières années puisqu'il était de 73 % en 2020. Cela pose des questions par rapport à la représentativité des résultats qui viennent d'être commentés.

Deuxièmement, il relève quelques éléments d'inquiétude dans les évolutions présentées. Par exemple la part des diplômés à six mois en recherche d'emploi a augmenté de 9 à 13 %. Il lui semble que le taux net d'emploi a baissé de 5 % ces trois dernières années.

Là aussi, il y a des évolutions à lire peut-être par rapport à des tendances plus générales. Il ne s'agit pas de mauvaises nouvelles concernant Sciences Po en particulier, mais il serait intéressant d'avoir des éléments de comparaison pour une lecture plus globale.

Anne Lesegretain partage le même constat que Carlo Barone concernant le taux de réponses. Plusieurs hypothèses explicatives peuvent être produites, comme les sur-sollicitations, à la fois externes et internes.

Difficile en outre de passer sous silence le contexte de ces derniers mois. Il ne peut pas tout expliquer, mais quelques remarques de jeunes diplômés viennent s'ajouter au reste des explications.

Cependant, dans les résultats des enquêtes de la CGE, notamment ceux de la catégorie à laquelle Sciences Po est rattachée (IEP, écoles de journalisme, écoles d'architecture), soit une assiette de plus de 29 000 diplômés, on constate que les taux de réponses des étudiants de Sciences Po sont légèrement supérieurs à ceux constatés pour les autres spécialités de la CGE.

Il est également rassurant de savoir que l'échantillon est représentatif de la population des étudiantes de Sciences Po : 62 % de femmes, alors qu'elles sont 63 % à être diplômées. Toutes les grandes familles d'étudiants issues du Collège universitaire, des écoles sont représentées de manière assez similaire aux proportions et effectifs des étudiants dans ces structures.

Sébastien Pimont souligne combien cette étude est précieuse et utile, chaque année. Il remercie toutes les équipes qui contribuent à la produire, tous ceux qui y travaillent.

Il fait deux observations. Six mois pour se comparer avec la CGE, c'est bien. Dix-huit mois : en général, les étudiants qui sortent de l'École de droit sont encore en formation dix-huit mois après. Trente mois est excellent mais il rêverait de cinq ans pour avoir un instrument de pilotage.

L'écart de niveau de rémunération est un point que l'École de droit étudie Master par Master, en essayant d'avoir des leviers.

Si on note des écarts, il faudrait par exemple proposer, de l'entraînement à la négociation de salaire, c'est important. Il faut sensibiliser les partenaires de Sciences Po qui sont les employeurs des diplômés afin de leur signaler que l'on note une différence de rémunération.

Alexandre Mariani convient avec Sébastien Pimont que cette enquête est très importante en interne, pour le pilotage, mais aussi en externe. Du fait des agendas de chacun, certains membres du conseil ne peuvent plus être là en ce moment, il le regrette parce que cela pourrait répondre à certaines inquiétudes qui ont été exprimées précédemment. Il suggère de leur adresser la présentation ou, en tout cas, d'attirer leur attention sur cette présentation parce qu'elle est excellente.

Laurence Bertrand Dorléac approuve cette proposition.

Régine Serra rejoint l'inquiétude de Carlo Barone à propos des taux de réponses. On est en dessous des 50 %.

Une simple question très pratique. Elle suppose que les jeunes diplômés sont contactés sur leur adresse mail Sciences Po. Ne faudrait-il pas passer par un autre outil, comme le téléphone.

Anne Lesegretain précise que c'est déjà le cas.

Anne-Solenne de Roux ajoute qu'ils ont même envisagé d'offrir des livres à ceux qui répondraient pour atteindre les 50 % cette année, le livre des 150 ans, un mug, ...

Léon Flachet-Berne dit qu'un cadeau serait une bonne idée.

Anne-Solenne de Roux ajoute que l'enquête à cinq ans était l'objectif initial. Observant la chute du taux de réponses au fur et à mesure - six, dix-huit et trente mois - le CDSP a fortement déconseillé de démarrer cet exercice de suivi à cinq ans en présageant que le taux de réponse serait très faible. Elle suggère donc de s'attacher pour l'instant à améliorer l'enquête à trente mois avant de travailler, éventuellement, sur une enquête à cinq ans.

Deuxièmement, grâce au COMP (évoqué précédemment), Sciences Po va pouvoir recruter une personne au sein de l'équipe de Sciences Po Carrières qui pourra les aider dans l'accompagnement des jeunes diplômés, notamment au-delà des deux ans. Elle contribuera à faire cette analyse, à accompagner les écoles dans le suivi des diplômés, à leur proposer un certain nombre de formations ou d'ateliers quand ils souhaitent trouver un autre job.

Troisième élément, les écarts salariaux entre les hommes et les femmes est une vraie préoccupation. Si l'on souhaite se comparer à la conférence des grandes écoles, les écarts sont similaires pour les autres établissements de la CGE, ce qui n'est en rien satisfaisant.

En étudiant Master par Master, on pourrait penser que c'est parce que les étudiantes choisissent plus les métiers de l'édition, de la communication mais les diplômés du Master Finances et stratégie ont à peu près les mêmes structures et là avec des écarts significatifs, que ce soit du côté de la rémunération brute, avec prime ou sans prime.

L'interrogation concernant les boursiers s'est installée au fil du temps. Il y a une bonne insertion professionnelle des boursiers, mais on peut avoir le sentiment qu'ils n'ont pas accès à la même qualité de l'emploi et à la même insertion professionnelle que les autres.

Les résultats sont un peu meilleurs pour les CEP que pour les boursiers. Le délai d'insertion, la qualité de l'emploi, les CDI, même le niveau de rémunération sont assez proches. En revanche, les CEP sont surreprésentés dans le secteur privé. Est-ce un choix de leur part ? S'empêchent-ils d'avoir des carrières dans le secteur public ou la durée d'études pour passer les concours est une difficulté auprès d'eux ?

Parmi les données intéressantes, il y a celles concernant les diplômés en recherche active d'emploi, c'est-à-dire des diplômés qui n'ont pas d'activité, qui sont vraiment en recherche. Ils sont 13 % à six mois, 5 % à trente mois. Elle conclut en soulignant que l'allègement d'un certain nombre de questions pour augmenter le taux de réponses n'a pas été vraiment concluante. Mais les équipes de la DFR et, plus particulièrement celles de la direction des carrières, vont continuer à y travailler.

Luis Vassy remercie lui aussi les équipes pour la qualité du travail statistique. Sciences Po a la chance d'être dans une grande université de sciences humaines et sociales ce qui permettra d'étudier ces données avec la plus grande pertinence afin de bien comprendre où sont les biais et les problèmes.

À propos des apprentis, il suppose qu'il faudrait mener une enquête qualitative. Cela peut être lié au fait de demeurer chez le même employeur. Lorsqu'on a occupé une position un peu

minorisée pendant l'apprentissage, on négocie moins facilement son salaire ensuite. Il faut bien étudier la question parce que ce système est plébiscité par les étudiants qui ont eu la chance d'en bénéficier. D'un autre côté, il ne faudrait pas que cela se retourne contre eux au moment de la négociation salariale. Il y a peut-être des formations à dispenser, un dialogue avec les employeurs à engager pour appeler leur attention sur ce que l'on attend d'eux, c'est-à-dire qu'ils les recrutent au même niveau de salaire qu'ils le feraient pour d'autres collaborateurs, que ce système par ailleurs pertinent ne joue pas finalement contre les étudiants qui ont choisi l'apprentissage.

10. Point d'information sur la cartographie des risques

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à **Alban Hautier**.

Alban Hautier rappelle qu'il s'agit là d'un souhait de certains membres du comité d'audit du CA mais aussi d'une recommandation du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES) dans sa précédente évaluation. Comme c'est la deuxième année consécutive que ce travail est réalisé, Sciences Po a pu s'en prévaloir lors de l'évaluation actuelle du HCÉRES.

Il s'agit d'un exercice interne qui est mené dans de nombreuses organisations, qui autoévaluent leurs vulnérabilités, sans que ce soit une démarche scientifique.

À ces yeux, la démarche a plus de valeur que le résultat produit. Ce sont plus les questions posées que la mise sur un graphique d'une probabilité et d'un impact qui n'est pas scientifique, qui importent. Il faut donc garder à l'esprit que c'est surtout la démarche qui a de la valeur parce que c'est une démarche interne coproduite avec toutes les directions.

Ce travail a été présenté l'an dernier en comité d'audit et de nouveau cette année.

Inês Fontenelle estime qu'un risque est absent dans cette cartographie, le risque qu'elle citait en début de séance autour du Gouvernement qui s'est immiscé dans la politique de l'établissement à plusieurs reprises.

Une question de manière plus générale concerne les étudiants. Il y aurait des choses à dire spécifiquement. Ce n'est pas le cadre ici, mais de manière générale, en tant que représentants étudiants, il est important qu'un dialogue existe entre la direction, les étudiants et leurs représentants sur tous les campus et qu'il y ait une démarche d'ouverture vis-à-vis de ces étudiants. Certaines décisions qui ont été prises récemment – on sait à quoi elle fait référence – ne vont pas dans ce sens et, au contraire, crispent davantage le débat, renvoient une mauvaise image de ce que veut faire la direction.

Elle entend le point de vue de la direction sur l'ensemble de tout ce qui peut être les mobilisations. C'est normal, la direction a le sien, les étudiants mobilisés ont le leur. Mais il faut être attentif à rester dans une démarche de dialogue et à ne pas tomber dans les mêmes travers que ceux de Jean Bassères quand il est arrivé à Sciences Po, notamment, par exemple, en envoyant la police.

Alexandre Mariani salue la qualité de ce document mais considère que les risques psychosociaux (RPS) n'y sont pas considérés comme un risque suffisamment probable ou élevé.

Le sens de la démarche est sans doute de faire une moyenne globale sur l'institution Sciences Po. Mais à certains endroits, ce risque est beaucoup plus élevé que dans d'autres. En lisant ce document, cela lui a sauté aux yeux. Peut-être que pour l'institution, c'est cohérent, mais pour certains services, pour certaines personnes – puisqu'on parle de personnes – voir que ce n'est pas très important pour l'institution pourrait être mal interprété.

Concernant le risque lié au Gouvernement, **Alban Hautier** ne saisit pas à quoi fait référence Inès Fontenelle.

Il faudrait matérialiser par quelle conséquence négative le risque d'intervention du Gouvernement se traduirait. Ce sont surtout des atteintes à la liberté académique qui avaient été évoquées lors de la venue du Premier ministre, et ce risque d'atteintes aux libertés académiques – dont les causes peuvent être de nature diverse – est identifié en tant que tel.

A propos du dialogue avec les étudiants, là encore il ne voit pas précisément à quoi Inès Fontenelle fait référence, mais il y a bien un risque introduit cette année sur la qualité du dialogue avec les étudiants, qui traduit la préoccupation de la direction de maintenir ce dialogue et de le renforcer, même si c'est parfois difficile, et les dispositifs mis en place dans le cadre du plan de rentrée pour essayer de l'améliorer.

En réponse à Alexandre Mariani, le risque sur le bien-être des salariés est plus large que les seuls RPS. Les RPS sont par définition une question plutôt individuelle. Dans ce cadre-là il s'agit d'une appréciation plus globale du bien-être des salariés qui concerne les RPS certes, mais aussi la qualité de vie au travail, le télétravail, des éléments plus larges. D'où le positionnement de ce risque à cet endroit de la cartographie. Mais c'est tout à fait soumis à discussion.

Alicia Saoudi remercie Sciences Po pour ce travail et cette démarche qu'elle trouve extrêmement intéressants et qui sont conduits dans de nombreux organismes publics.

Elle souligne la pertinence d'accomplir une telle démarche et de voir son évolution dans le temps. Il serait donc judicieux de suivre les résultats dans la durée et qu'ils soient portés à la connaissance du conseil.

11. Informations et questions diverses

Inès Fontenelle fait une dernière remarque, car elle a été interpellée tout à l'heure.

Elle regrette, elle aussi, que l'on puisse déformer ses propos et lui prêter des intentions qu'elle n'a pas. Leur seul objectif en tant que syndicat est de contribuer à l'égalité hommes/femmes dans la société. Dans le peu d'endroits où les femmes conquièrent de l'espace, il y a des hommes qui réussissent à inverser les choses et à faire croire que ce serait eux qui subiraient des discriminations. On voit bien que le ratio admis/candidats n'est pas différent et comme l'a dit Carlo Barone, les femmes sont aussi surreprésentées dans l'enseignement supérieur.

Il faut faire attention à ce qu'on lui fait dire et à ce qu'elle porte en tant que syndicat. Elle ne défend aucun privilège particulier pour les femmes avec son syndicat, mais uniquement une égalité entre les femmes et les hommes. Elle tenait à le clarifier.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Inês Fontenelle de cette précision et lève la séance.

La séance est levée à 18 heures 21.