

**CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES
POLITIQUES**
SÉANCE DU MERCREDI 18 DÉCEMBRE 2024

Sommaire

1. Le mot de la Présidente	2
2. Le mot du Directeur et Administrateur	2
3. Adoption du procès-verbal du 20 septembre 2024	5
4. Adoption du procès-verbal du 16 octobre 2024	5
5. Adoption des barèmes des droits de scolarité et de la tarification des services de la Fondation nationale des sciences politiques appliquée aux usagers pour l'année universitaire 2025-2026	5
6. Adoption des droits de scolarité des <i>Executive masters</i> pour l'année 2026	6
7. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2025	8
8. Définition de la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2025	18
9. Définition de la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris pour l'année 2025 et définition des critères d'attribution de la part variable	19
10. Informations et questions diverses	24

MEMBRES PRÉSENTS

Laurence BERTRAND DORLÉAC, Audrey AZOULAY, Carlo BARONE, Alexandre BOMPARD, François DELATTRE, Léon FLACHAT-BERNE, Inês FONTENELLE, Yannig GOURMELON, Charlotte HALPERN, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER, Alexandre MARIANI, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Sébastien PIMONT, Régine SERRA, Didier-Roland TABUTEAU.

MEMBRES ABSENTS

Thierry CADART, Henri de CASTRIES, Ramon FERNANDEZ, Gessica JEAN, Henry LAURENS, Xavier RAGOT.

Assistaient sans voix délibérative : Luis VASSY, Alicia SAOUDI.

Invités : Alban HAUTIER, secrétaire général ; Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ;

Benoit BANCHEREAU, directeur de l'Executive Education ; Florence HAEGEL, présidente du conseil scientifique de Sciences Po ; Marie MAWAD, doyenne de l'école de journalisme ; Jeremy PERELMAN, directeur des affaires internationales ; Patricia CABROL-LAVERGNE, assistante de direction de la présidente de la Fondation nationale des sciences politiques ; Michel GARDETTE, conseiller à la présidence et à la direction générale ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

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

1. Le mot de la présidente de la FNSP

Laurence Bertrand Dorléac indique que certains membres, excusés, ont donné des procurations : Thierry Cadart à Alexandre Mariani ; Henry Laurens à Régine Serra ; Gessica Jean à Pascal Perrineau ; Xavier Ragot à Sébastien Pimont ; Henri de Castries et Ramon Fernandez à elle-même.

Elle se réjouit de l'élection de Xavier Ragot à la présidence Conseil de l'Institut d'études politiques de Paris (CI). Xavier Ragot, économiste de tout premier plan, préside l'OFCE depuis 2014. Il ne peut être présent aujourd'hui mais assistera à la séance du conseil du mois de mars.

(Arrivée de Léon Flachot-Berne)

2. Le mot du directeur et administrateur

Luis Vassy se réjouit de participer pour la deuxième fois, depuis son élection à la tête de Sciences Po, au Conseil d'administration de la FNSP. Il réaffirme ce qu'il présentait dès sa prise de fonction en confirmant son sentiment que les fondations de Sciences Po sont extrêmement solides. Il ajoute qu'il n'y a aucune limite à ce que Sciences Po peut réaliser en tant qu'institution. Tous les ingrédients sont là, et cela malgré des mois particulièrement difficiles. Il souligne aussi que les salariés ont été extrêmement présents et ont fait corps avec l'institution afin qu'elle puisse continuer à avancer et mener à bien sa mission dans un contexte d'adversité. Il tient à les en remercier ; il l'a déjà fait directement auprès d'eux, mais voulait le dire aussi devant les membres de ce conseil.

Il s'était donné vis-à-vis de lui-même trois objectifs à 100 jours. D'une part, l'apaisement interne de l'ambiance à Sciences Po, sur le campus. D'autre part, la confirmation d'une évidence, celle de l'attractivité de Sciences Po et de la puissance de son image. Enfin, commencer à corriger les tendances à la dégradation de l'image de l'institution subie ces derniers mois.

Concernant l'apaisement, ceux des membres du conseil qui fréquentent le campus, peuvent noter que c'est bien le cas. Pour autant, le campus n'est pas 'éteint'. Il s'y passe beaucoup de choses. Il y a un nombre d'initiatives étudiantes, de conférences, on y parle de tous les sujets. La politique est toujours très présente à Sciences Po comme le montre la diversité des intervenants extérieurs. Mais depuis plusieurs semaines cela se déroule sans violence, sans incident, sans manifestation d'intimidation. Il s'en réjouit profondément.

Pour ce qui a trait à l'attractivité, le recrutement annoncé du ministre des Affaires étrangères Ukrainien sortant, Dmytro Ivanovytch Kouleba, qui viendra enseigner à PSIA un cours sur la *Wartime Diplomacy*, est aussi un signal significatif. Il a accepté de donner un cours sur chacun des campus en région et d'apporter sa contribution à l'*Executive Education*

Il ajoute que lors des journées portes ouvertes virtuelles pour les masters, à l'attention des étudiants internationaux, il y a eu +34 % de présence. Difficile d'interpréter cette augmentation ; on ne peut

pas totalement exclure qu'il y ait là un petit effet d'inquiétude sur la fermeture des formations, notamment aux États-Unis après l'élection de Donald Trump.

À propos des partenariats de Sciences Po au sens très large, il note trois ordres d'idées.

D'abord, concernant les élèves des lycées et les chefs d'établissement, il a rappelé dans le *Figaro* ce matin que tout le monde doit se sentir le bienvenu à Sciences Po, s'il a le niveau scolaire requis. Il verra l'ensemble des lycées conventionnés CEP le 14 janvier, lors de la réunion annuelle traditionnellement organisée avec eux. Un malentendu s'était développé avec un certain nombre d'établissements franciliens ; il les a donc reçus au mois de novembre pour les rassurer – si besoin était – sur le fait que leurs élèves sont également les bienvenus à Sciences Po, étant entendu que quelle que soit la qualité de ces lycées tous les élèves ne pourront pas être pris puisque Sciences Po est extrêmement sélectif et entend continuer à l'être à l'avenir.

L'ouverture est aussi sur la société au sens large et sur l'image de Sciences Po dans les médias. Depuis plusieurs semaines Sciences Po n'est plus attaqué dans la presse. Luis Vassy se garde d'affirmer qu'il n'en sera plus jamais ainsi mais relève que cela donne une respiration bienvenue et, surtout, permet de parler du fond. Par exemple, il se réjouit que *Les Échos* aient accordé une pleine page aux projets européens de Sciences Po. Il entend aussi communiquer à la rentrée sur les projets de Sciences Po autour du climat, qui est une de ses priorités.

L'ouverture enfin, c'est aussi celle auprès des partenaires financiers. Il a bon espoir qu'en décembre Sciences Po rattrape une partie du retard accumulé entre janvier et septembre au plus fort de la crise. C'est évidemment une bonne nouvelle pour l'équilibre financier de l'institution. Les équipes de la direction de la stratégie et du développement (DSD) travaillent très activement sur ce terrain ; il essaye de leur apporter un peu de soutien dans ce domaine.

Si le Conseil d'administration est d'accord avec cette stratégie, il continuera à défendre cette vision d'un Sciences Po centré sur les problématiques du temps présent, qui sont celles dont les étudiants ont besoin pour pouvoir se projeter dans leur avenir professionnel. Et puis – puisqu'il faut avoir des mots simples pour couvrir des idées complexes – il souhaite que Sciences Po soit le lieu :

- de l'excellence, d'où la réforme des admissions ;
- de la liberté, d'où le fait qu'on y défende avec acharnement la liberté d'expression sur le campus et qu'il attend avec intérêt le rapport préparé par Florence Haegel, Marie Mawad et Jeremy Perelman, sur la mission du positionnement politique de l'institution, dont on sait qu'il peut avoir des effets de bord sur la liberté d'expression ;
- de l'ouverture sociale et internationale, qui est un des fondements de l'institution.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Horatia Muir Watt rappelle qu'il a eu récemment à Sciences Po un événement lié à son identité intellectuelle et pédagogique, à savoir les quatre journées en hommage à Bruno Latour. Ces quatre journées étaient véritablement un feu d'artifice intellectuel. Elle trouve très important de le rappeler. De nombreuses disciplines étaient représentées, toutes celles auxquelles s'intéressait avec excellence Bruno Latour, à savoir les sciences dures, la littérature, la poésie, la musique, le droit, la sociologie évidemment la science politique.

C'était vraiment merveilleux et elle croit que tous les étudiants qui étaient là, mais aussi les académiques venus du monde entier – c'était très impressionnant – avaient vraiment le sentiment que quelque chose se passait à Sciences Po, qui s'inscrivait aussi dans le temps long.

Luis Vassy a eu des échos très positifs de ces quatre journées, auxquelles il n'a pu y assister.

Il mentionne aussi l'événement organisé autour de la mémoire de Philippe Martin, qui était une personnalité importante pour le département d'économie, l'École d'affaires publiques et pour Sciences Po.

Il n'a connu ni Philippe Martin ni Bruno Latour, mais dans les deux cas il a pu mesurer à quel point ces deux professeurs avaient marqué cette institution.

Il évoque également la présence de Kamel Daoud à Sciences Po et la venue de nombreux invités de très haut niveau ces dernières semaines rue Saint-Guillaume. Cela est avant tout le reflet de la vie intellectuelle extrêmement riche qui se déroule dans cet établissement.

Il aimerait que Sciences Po s'en tienne à ce registre-là.

Alexandre Mariani a noté que Luis Vassy a mentionné le 'climat' lors de sa présentation. La question qui lui est venue à l'esprit est : où en est-on au sujet de la création d'une école du climat à Sciences Po ? À ce propos, il a parlé de la rentrée, est-ce celle de janvier ou de septembre ?

Luis Vassy indique qu'un comité de préfiguration de ce que pourra être une école de la gouvernance et des politiques du climat sera très prochainement constitué. Il a la joie d'annoncer que Laurence Tubiana, d'une part, et Sophie Dubuisson, d'autre part, ont accepté de coprésider cette commission de préfiguration, qui doit être fondée sur ce qui se fait de très fort à Sciences Po, mais aussi amener un regard extérieur pour guider, notamment sur les débouchés professionnels qui couvriraient des formations centrées sur les sujets environnementaux et climatiques à Sciences Po. Ce comité de préfiguration doit se donner un bon semestre pour travailler, pour consulter très largement. Il vise déjà dans un calendrier extrêmement ambitieux qui pourrait aboutir à la rentrée 2026, mais il prendra tout le temps nécessaire pour bien faire les choses.

François Delattre appelle l'attention des membres du conseil sur deux éléments internationaux potentiellement utiles.

Le premier est le fait qu'a été inaugurée il y a quelques jours à Lyon l'Académie mondiale de la santé. C'est une grosse affaire qui vise à former les personnels de santé du monde entier, qui ambitionne de former à ce titre trois millions de soignants d'ici à 2028. Il conçoit que c'est une question à quelques encablures du cœur de métier de Sciences Po, mais le mentionne néanmoins parce que c'est toujours au début de ce genre de grandes aventures qu'il y a des opportunités.

Le second événement – plus ponctuel, mais potentiellement intéressant – est le sommet sur l'intelligence artificielle qui aura lieu à Paris les 10 et 11 février prochains, et dont les thématiques sont en partie technologiques – c'est normal – mais paraissent être aussi dans le viseur de Sciences Po. Cinq thèmes sont mis en relief : le développement de l'intelligence artificielle dans l'intérêt général et l'intérêt public ; l'avenir du travail ; l'innovation et la culture ; la confiance dans l'intelligence artificielle ; la gouvernance mondiale de l'intelligence artificielle.

Autant de sujets qui lui paraissent extrêmement importants pour les intérêts de Sciences Po, mais aussi pour les sociétés contemporaines. Sciences Po peut avoir son mot à dire et intérêt à développer une réflexion dans ces domaines.

À propos d'intelligence artificielle, **Laurence Bertrand Dorléac** indique que les membres du conseil trouveront devant eux le n° 2 de la revue de Sciences Po *Comprendre son temps*, consacré à

l'intelligence artificielle du point de vue des sciences humaines et sociales. Elle les encourage à l'emporter pour les vacances de Noël, c'est une saine lecture.

3. Adoption du procès-verbal du 20 septembre 2024

Léon Flachat-Berne précise qu'il va s'abstenir puisqu'il n'était pas présent lors de cette séance.

➡ *Le procès-verbal de la séance du 20 septembre 2024 est adopté à l'unanimité des membres présents ou représentés, moins une abstention.*

4. Adoption du procès-verbal du 16 octobre 2024

Didier-Roland Tabuteau indique qu'il va s'abstenir puisqu'il n'a pu assister à cette séance.

➡ *Le procès-verbal de la séance du 16 octobre 2024 est adopté à l'unanimité, des membres présents ou représentés, moins une abstention.*

5. Adoption des barèmes des droits de scolarité et de la tarification des services de la Fondation nationale des sciences politiques appliquée aux usagers pour l'année universitaire 2025-2026

Didier-Roland Tabuteau précise que sur ce point et le point 6 de l'ordre du jour, il se déporte et va donc sortir de la salle jusqu'à ce que les débats soient clos.

(Didier-Roland Tabuteau quitte la salle)

Alban Hautier indique que la délibération proposée traduit l'engagement du directeur Sciences Po de stabiliser le barème des droits de scolarité 2025-2026 à ce qu'il était au cours de l'année universitaire actuelle. Le système demeure inchangé, avec des droits qui s'échelonnent de 0 € à 14 720 € en Bachelor, 20 380 € en master pour les droits maximums.

Il rappelle que les droits de scolarité pour une année universitaire donnée sont imputés budgétairement pour moitié sur chacune des années civiles concernées.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Léon Flachat-Berne dit qu'en tant que représentant des étudiants - même s'il salue l'effort qui est fait de ne pas augmenter les frais sur l'année 2025-2026 - le montant reste toujours extrêmement élevé, surtout pour les classes moyennes.

Inès Fontenelle et lui-même ne peuvent donc voter cette tarification et s'abstiendront.

Vote de la résolution n° 1

➔ La résolution n° 1 est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés, moins deux abstentions.

Vote de la résolution n° 2

➔ La résolution n° 2 est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés, moins deux abstentions.

Vote de la résolution n° 3

➔ La résolution n° 3 est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés, moins deux abstentions.

6. Adoption des droits de scolarité des *Executive masters* pour l'année 2026

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à **Benoit Banchereau**, directeur de l'*Executive Education*.

Benoit Banchereau rappelle, avant d'aborder les tarifs des *Executive masters* de l'*Executive Education*, qu'il avait présenté aux membres de ce conseil, il y a un an, la nouvelle stratégie de l'*Executive Education* avec deux grands axes de croissance : le sur-mesure et l'international.

Il avait aussi présenté un pluriannuel sur les cinq ans, avec l'objectif de doubler le chiffre d'affaires. Il est très heureux d'annoncer que l'*Executive Education* est actuellement légèrement au-dessus de ce qui avait été prévu en termes de chiffre d'affaires – soit 12,1 M€ contre les 11,8 prévus. La marge brute augmente par rapport à l'an dernier de 38 %. Il félicite et remercie l'équipe de l'*Executive Education* qui a réussi cette belle performance cette année.

Concernant les droits de scolarité pour 2026, il propose une augmentation assez importante de 1 000 € pour les dix *Executive masters*, qui vont de 20 500 à 32 000 €. Ce qui les situe dans la fourchette haute des *Executive masters* en français. En revanche, les *Executive masters* internationaux, en anglais, proposent des tarifs entre 45 000 et 60 000 €.

Véronique Morali demande quel est le tarif à Sciences Po pour les *Executive masters* internationaux.

Benoit Banchereau répond que le premier sera lancé en janvier, avec un tarif de 31 000 €.

Véronique Morali pose une question sur l'accessibilité de ce haut niveau et sur la flexibilité des tarifs. A-t-on testé auprès de futurs candidats ou d'entreprises qui financeraient ? Si jamais cela paraissait trop coûteux, en termes d'image est-il concevable de diminuer après et de revenir à un prix plus bas, ce qui n'est jamais très bon mais qui peut être nécessaire ?

Benoit Banchemereau précise qu'en règle générale on ne revient pas sur les prix. Aujourd'hui, avec les prix pratiqués, Sciences Po parvient quand même à remplir correctement ses *Executive masters*. Il estime qu'une augmentation de 1 000 € ne devrait pas faire chuter ces résultats.

Il donne un élément de contexte, aujourd'hui les *Executive masters* sont de plus en plus perçus comme étant trop longs, trop chers. Les programmes beaucoup plus concentrés, comme les certificats ont le vent en poupe. La vente des *Executive masters* nécessitent beaucoup d'actions commerciales.

Véronique Morali constate donc que l'*Executive Education* poursuit parallèlement le développement des certificats.

Benoit Banchemereau le confirme. Il ajoute qu'un *Executive master of Public Administration*, en anglais, va être lancé. Il y a actuellement une vingtaine de participants, pour un tarif de 31 000 €, soit le prix le plus élevé des *Executive masters*. À titre de comparaison le même type de master à la LSE coûte 40 000 GBP. Il y a donc encore un peu de marge pour les programmes de Sciences Po qui demeurent attractifs pour un *Executive master* européen.

Laurence Bertrand Dorléac demande si une vingtaine de participants constitue la masse critique pour être un programme rentable ?

Benoit Banchemereau répond que l'objectif initial idéal était treize personnes pour la première année. Les premiers résultats pour ce programme sont donc très satisfaisants.

Véronique Morali pose la question de la marge générée par un tel programme.

Luis Vassy répond que la maximisation de la marge est bien l'enjeu principal, plus que le chiffre d'affaires. À cet égard, une large réflexion a été engagée, notamment à propos de la *Summer School*.

Benoit Banchemereau ajoute que treize participants correspond au *break-even*, puisque c'est un programme coûteux à produire.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Benoit Banchemereau pour son action qui commence manifestement à porter ses fruits.

Inès Fontenelle donne une explication de vote. Tout à l'heure, Léon Flachet-Berne et elle-même se sont abstenus lors du vote à propos du barème des frais de scolarité – cela n'avait pas été le cas depuis très longtemps, mais elle espère que cela arrivera très souvent à l'avenir – puisqu'en raison du gel des frais d'inscription ils considèrent que c'est une décision importante et qu'ils veulent donner un signal à la direction de Sciences Po, bien que les tarifs restent extrêmement élevés et qu'ils soient favorables à un enseignement supérieur gratuit.

Concernant les tarifs des *Executive masters*, ils vont voter contre parce qu'ils augmentent et atteignent des niveaux élevés. Ils défendent la gratuité de l'enseignement supérieur pour toutes et tous, y compris les personnes en reconversion qui essayent de monter en compétences. Or, en pratiquant de tels tarifs,

qui plus est en augmentation, cela revient à rendre inaccessible ces masters à toute une partie de la population.

Vote de la résolution n° 4

➔ La résolution n°4 est adoptée à la majorité des membres présents ou représentés, avec deux abstentions et deux voix contre.

(Didier-Roland Tabuteau reprend place)

7. Examen et adoption du budget prévisionnel de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2025

Alban Hautier apporte d'abord quelques éléments d'actualité aux membres du conseil. La Cour des comptes a décidé d'inclure Sciences Po dans son programme de travail ; un « audit flash » de la situation financière est en cours. C'est un contrôle classique, qui s'inscrit dans le programme de travail de la Cour, qui a commencé le 15 novembre, sur pièces et sur place. Il est sur un objet plus resserré qu'un contrôle classique tel que Sciences Po a pu le connaître en 2012, puisqu'il est circonscrit à la situation financière. Le calendrier est à la main de la Cour, mais cela devrait aboutir à un rapport au printemps prochain.

Concernant le budget proposé aujourd'hui, il traduit l'orientation politique forte qui a été prise par le directeur de Sciences Po de stabiliser les droits de scolarité sur l'année 2025-2026. Il repose sur d'autres hypothèses fortes en ressources, qui sont détaillées dans les documents remis aux membres du conseil.

Les ressources sont en hausse, à un peu moins de 243 M€ et les dépenses avoisinent 238 M€. Le résultat prévisionnel serait de 4,3 M€. Cela peut paraître significatif mais il faut le rapporter au budget. Il s'agit là de 2 % du budget en résultat. Il faut aussi le rapporter à ce que représente pour Sciences Po le service de la dette. Les charges d'intérêts sont dans le compte de résultat. L'amortissement des emprunts, c'est-à-dire le remboursement des prêts bancaires s'élève à 6,8 M€ en 2025. À l'issue de cet exercice, la dette bancaire liée aux acquisitions immobilières précédentes s'établira à environ 161 M€.

Le résultat du budget révisé présenté en octobre dernier était de 3,7 M€. Celui de 2025 est de 4,3 M€. La principale hypothèse sur la subvention pour charges de service public est qu'elle sera stable. Les années précédentes, cela ne faisait pas débat ; il y avait une notification définitive du ministère au moment de la construction du budget. Cette année, compte tenu du contexte budgétaire et politique plus heurté, le caractère de cette hypothèse est un peu moins certain, mais c'est la meilleure qu'on puisse formuler à cette date. Lorsque le projet de loi de finances était en discussion, l'indication qui avait été donnée par le ministère était d'opter pour une stabilité de la dotation.

Les partenariats sur fonds libres seraient de 20,7 M€ en hausse d'1 M€. A titre de comparaison, c'était le niveau de 2023. Pour 2025, l'hypothèse est que les partenariats sur fonds libres seraient à peu près au niveau de 2023, avec une composition assez différente. Lors des quatre ou cinq dernières années il y a eu une forte dynamique de l'apprentissage, avec une hausse des ressources collectées de l'apprentissage d'1,2 M€. C'est lié à l'augmentation du nombre de contrats, qui passe d'environ 470 à 553. Pour l'instant, il n'y a pas de risques intégrés au titre d'un moindre soutien public à l'apprentissage, ces contrats sont déjà conclus ; l'effet volume de la hausse de leur nombre est donc engrangé.

C'est ce qui porte très largement la dynamique des partenariats.

Concernant les fonds institutionnels il y a des éléments dynamiques – avec notamment la reprise des versements de Marc Ladreit de Lacharrière – mais aussi une baisse sur d'autres types de financements, notamment les financements nationaux (- 0,7 M€).

Pour les droits de scolarité, il y a encore une légère hausse du produit liée aux augmentations des droits déjà votés – donc pour l'année universitaire en cours – et une hausse des droits sur les cycles spécifiques. Il y a un accroissement très significatif de la marge brute de l'*Executive Education*, à hauteur d'1,3 M€. Et, en pourcentage, la marge en 2025 s'établirait à 30 %, *versus* 23 % en 2024.

Pour sans doute encore une année, on note une hausse des produits financiers assez conjoncturelle, d'1,2 M€. Sciences Po n'a pas de placements financiers à risque, mais optimise la gestion de la trésorerie avec des produits de taux.

Concernant les dépenses, le modèle économique de Sciences Po ne change pas. L'augmentation de la masse salariale des permanents est de +2,7 M€ en lien avec l'accroissement des effectifs et la mise en œuvre de la convention collective. Il y a aussi une augmentation des dispositifs d'aide sociale, avec 1 M€ de hausse des bourses sur fonds libres, complété par les hausses des bourses sur fonds affectés.

On relève aussi une hausse des coûts de locaux. Sciences Po bénéficie de moindres coûts sur l'énergie alors qu'il y avait eu des surcoûts très importants au moment de la crise énergétique, liée au conflit en Ukraine. L'impact de la hausse du gardiennage fait plus que compenser la baisse du coût de l'énergie. Il précise que le gardiennage n'est pas seulement constitué par les agents de sûreté, c'est aussi, pour une large part, la sécurité incendie, compte tenu des contraintes d'un établissement comme Sciences Po, qui reçoit du public. Sciences Po paye donc avec un peu de retard les effets de l'inflation. Elle était protégée par des marchés qui duraient trois ans ; dans le cadre de leur renouvellement, elle prend à plein l'effet de l'inflation dont elle avait été un peu protégée les années précédentes. C'est valable pour le nettoyage, pour la sécurité incendie, pour la sûreté.

Par ailleurs, les dépenses de fonctionnement sont stables. Quant aux dépenses d'amortissement, il y a des effets de yoyo, mais rien de significatif.

Véronique Morali demande des précisions sur la hausse des effectifs.

Alban Hautier indique qu'il s'agit de 11,2 équivalents temps plein pour les personnels administratifs et de 2,8 pour les personnels académiques. Ces recrutements figuraient dans les plans de recrutements tels qu'ils avaient été actés par la précédente direction de Sciences Po – lesquels, à ce stade, comme hypothèse, sont prolongés - et, pour une large part, à de la réduction de vacance de poste.

Caroline Jasson-Gramusset ajoute que la subvention pour charges de service public est stable à 69,3 M€. À ce stade, Sciences Po n'a pas d'information au titre de la notification 2025 et en reste donc sur une hypothèse de stabilisation.

Les partenariats sont à 20,7 M€, en croissance de 0,9 M€. Les montants les plus significatifs sont relatifs : à la taxe d'apprentissage qui représente 8,2 M€ (+1,2 M€) ; au mécénat qui représente 3,1 M€ ; aux fonds institutionnels pour 2,6 M€.

Les ressources liées à la formation s'élèvent à 104,5 M€, avec le poids des droits qui représentent 83 M€ (+1 M€). Les examens d'admission sont à 2,9 M€, les cycles spécifiques à 5,1 M€. L'*Executive Education* représente 13,5 M€ avec l'effet de la croissance du chiffre d'affaires et de la marge. Les produits divers sont à 7,8 M€ – on y retrouve notamment l'effet des produits financiers.

Ensuite, en valeur absolue, les charges en fonds libres sont de 104 M€, pour la partie relative au personnel permanent, avec la partie administrative et académique.

Le poids des vacataires représente en fonds libres 19 M€ – ce qui est relativement stable. Les bourses sur fonds libres sont à 11,9 M€ ; ce sont les bourses sur critères sociaux qui sont en croissance, avec l'augmentation des bourses de la direction de la formation initiale et des bourses réfugiés.

Les locaux sont à 21,5 M€ avec notamment l'effet de la croissance du gardiennage. Le fonctionnement est relativement stable, à 24 M€. Les amortissements sont en recul, du fait du changement d'estimation prévu pour les comptes 2024, ainsi que différents effets sur les charges diverses.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Audrey Azoulay signale que la question qui a le plus préoccupé le comité d'audit était l'aspect dynamique de la trajectoire, notamment le fait qu'en 2025 il y a encore l'impact d'une dynamique des ressources à travers l'effet différé de l'augmentation des droits de scolarité. Compte tenu de la décision qui vient d'être prise dans ce domaine, il n'y aura plus cet impact l'année prochaine, en revanche, la dynamique reste forte sur la masse salariale, du fait de l'application des engagements qui ont été pris notamment vis-à-vis des personnels administratifs, mais aussi des choix de recrutement. Ces deux effets se cumulent en ce qui concerne le personnel administratif. Cela continue de poser question en termes de soutenabilité de cette trajectoire ; question qui avait déjà été posée lors d'un précédent Conseil d'administration et d'un comité d'audit. Cela appelle certainement à faire des choix, choix qui seront nourris par l'audit flash de la Cour des comptes qui vient d'être évoqué, mais qui va arriver au printemps, ce qui repousse encore des décisions. Elle voit donc difficilement l'équilibre se faire sur l'exercice suivant qui n'aura plus la dynamique de hausse des droits de scolarité. Cela pose au moins la question de la masse salariale dans ses différentes composantes ; peut-être aussi d'autres dépenses structurelles.

Véronique Morali note que l'on a là une vision à date, avec une hypothèse de stabilité des ressources publiques. Comme l'a dit Alban Hautier, on espère que cette hypothèse est juste, mais on n'en sait rien. Avec le phénomène décrit par Audrey Azoulay de projection vis-à-vis des frais de scolarité, il faudrait quand même s'interroger sur la médiation, au cas où.

Il y a la masse salariale, les sujets liés à l'immobilier – les regroupements, les loyers, les charges diverses et variées. Elle n'évoque pas les charges des campus parce qu'ils sont liés aux effectifs étudiants et qu'elle a bien compris leur valeur ajoutée ; elle attire cependant l'attention sur la maîtrise des coûts dans ce domaine aussi. Elle conclut en disant qu'au-delà du budget il faut se préoccuper des trajectoires et des possibles actions à envisager si besoin.

Carlo Barone confirme qu'il y a un consensus au sein du comité d'audit sur les points qui viennent d'être évoqués. Il en profite pour remercier Alban Hautier et Caroline Jasson-Gramusset pour le travail fait sur le budget 2025, qui lui semble être réaliste, crédible et solide. C'est un budget qui reste effectivement sur ce modèle d'expansion illimitée des dépenses liées à ces automatismes, en relation avec la masse salariale et les accords salariaux. C'est effectivement un point qui sera à discuter ; la faculté permanente a fait part de sa disponibilité à ouvrir au moins une discussion en ce sens.

Alicia Saoudi revient sur le besoin d'une trajectoire pluriannuelle. Elle voudrait savoir à quel horizon Sciences Po pense pouvoir remettre à jour cette trajectoire, présenter les orientations pluriannuelles, et si l'on sait déjà comment le résultat présenté aujourd'hui se situe par rapport à cette trajectoire. Elle voit qu'une croissance assez forte des recettes en matière de formation continue est prévue, et

qu'il y a les points évoqués en matière de dépenses et de masse salariale. Peut-être que l'audit flash de la Cour pourra éclairer là-dessus.

Alexandre Bompard demande s'il y a prochainement des échéances de la dette bancaire, et met cela en relation avec la remarque faite lors du comité d'audit, mentionnée par Audrey Azoulay. En fonction des échéances à venir, il demande si à un moment donné Sciences Po peut se retrouver sous tension si, par exemple, un des postes de recettes principales, à savoir les subventions publiques, venait à être un peu sous contrainte pour des raisons qui tiendraient à l'état des finances publiques, si une décision de réduire ces subventions publiques était prise pour d'autres raisons que la qualité du fonctionnement de l'établissement. Cette dette bancaire, il souligne qu'il faut la surveiller comme le lait sur le feu en raison des taux, des échéances, des risques éventuels sur le principal poste de recettes, étant entendu que les autres postes de recettes sont par nature stables ou stables+, ce qui ne permet pas beaucoup de marges de manœuvre.

Luis Vassy assure que Sciences Po observe le long terme en permanence, mais à son sens cela doit être construit autour du modèle économique sur lequel est assise la stratégie de long terme. C'est la raison pour laquelle il redit sa très forte conviction que le gel, ou en toute hypothèse la très grande modération des frais de scolarité n'est pas liée à la nécessité d'éviter un scénario vraiment catastrophique dans lequel, devenant trop chers, Sciences Po ne pourrait plus recruter les meilleurs et deviendrait une sorte d'endroit à la *Emily in Paris* pour études supérieures. Il voudrait que l'on rattache en permanence la question du modèle économique, sur lequel est fondé Sciences Po, à ses objectifs de long terme.

On peut dire que le poste le plus dynamique, historiquement et à nouveau sur le budget 2025, est la masse salariale ; c'est indéniable, les chiffres le démontrent. Ses équipes et lui-même vont y travailler très spécifiquement à partir du début d'année, sur la base aussi de ce que la Cour des comptes dira, étant entendu qu'il y a plusieurs leviers qui sont liés aux dynamiques en lien avec les accords internes, il y a aussi les recrutements – cela a été soulevé. En outre, il y a une demande traditionnelle du syndicat représenté dans ce Conseil d'administration, qui est de revoir la question de l'organisation, les organigrammes et de vérifier s'il n'y a pas un potentiel de simplification dans ces domaines. Il souhaite que l'on n'oublie pas ce levier-là de réorganisation comme un outil potentiel de fixation des objectifs.

À très court terme, il ne considère pas que Sciences Po soit en risque majeur. Les choses sont sous contrôle. Comme l'a dit Audrey Azoulay, il y avait un sujet de trajectoire, mais il ne semble pas scandaleux de revenir dessus au premier semestre prochain puisqu'il s'agit de caler des choses qui sont pour les années qui viennent.

Il ajoute un dernier point, fondamental dans ce modèle : celui des chargés des cours. Pour 20 M€ – donc moins de 10 % du budget – ils assurent 90 % de l'enseignement. Là aussi, c'est un élément du modèle qu'il faut absolument préserver. Fort heureusement, pour la plupart, les chargés de cours ne viennent pas à Sciences Po pour la rémunération. Néanmoins, il faut veiller à ne pas perdre en attractivité de ce côté-là. S'il y a besoin de faire quelques investissements dans ce domaine il y serait prêt, parce qu'une grande partie du modèle est fondée sur leur participation, quasiment à titre gracieux à la formation des étudiants.

Alban Hautier rappelle que la dernière présentation de la trajectoire pluriannuelle devant ce conseil date de mai 2023. Jean Bassères, administrateur provisoire de Sciences Po de mars à septembre 2024, avait expliqué qu'il lui était difficile de prendre des options pour la suite. Alban Hautier estime que

l'horizon du mois de mai 2025, lors de la présentation des comptes financiers, permettra de se recalculer sur les chiffres exécutés.

Véronique Morali demande si les onze recrutements administratifs prévus, dont il a été dit qu'ils avaient été engagés par l'équipe précédente sont déjà effectués.

Alban Hautier précise que c'est la traduction du plan de recrutement présenté par Mathias Vichérat : c'est-à-dire cinq administratifs par an plus les académiques, ainsi qu'une partie de résorption de la vacance de poste. Ces onze recrutements ne seront pas tous faits au 1^{er} janvier. Il s'agit donc d'un plafond. Les hypothèses ont été maintenues telles qu'elles existaient mais il y aura un pilotage fin de la masse salariale à faire en cours de gestion.

À propos de la dette, il souligne qu'il ne s'agit pas uniquement de la dette de Saint-Thomas. Il y a encore de la dette au titre du 13, rue de l'Université. Celle au titre du 9 rue de la Chaise sera remboursée fin 2041. Le montant d'amortissement annuel est relativement stable ; il a été construit pour être autour de 6 à 7 M€ par an. De ce point de vue il n'y a pas de surprise. Par ailleurs, ce sont des taux fixes. Pour Saint-Thomas Sciences Po bénéficiait d'une garantie de la Ville de Paris. C'est un élément qui contraint le modèle, mais qui en tout cas est connu.

Léon Flach-Berne rejoint les questionnements, voire les inquiétudes exprimées, à propos de la trajectoire financière et particulièrement sur l'impact sur les frais de scolarité ; question qui préoccupe toujours beaucoup la représentation étudiante. Même s'ils tiennent à saluer que ces frais n'augmentent pas dans ce budget conformément à l'engagement qu'avait pris le directeur de Sciences Po, ils savent qu'une partie du dynamisme des recettes repose sur la précédente augmentation. Il y a donc toujours cette question, maintes fois soulevée aujourd'hui, de comment à l'avenir les recettes de Sciences Po peuvent continuer à croître sans que les frais de scolarité n'augmentent.

Il pose trois questions.

La première concerne la question de l'aide sociale, l'augmentation sur fonds libres. Peut-on préciser quelles dépenses sont concernées ? Sur la slide 66 de la plaquette, il est écrit que toutes les aides ne sont que reconduites, qu'aucune n'est augmentée. Donc, est-ce une augmentation du nombre de demandeurs ?

Deuxièmement, le reversement par le CROUS sur le chiffre d'affaires de la cafétéria. C'est un sujet qui les interroge beaucoup, concernant le tarif qui peut être pratiqué aux étudiants. Or, sur la plaquette, il est indiqué que l'institution toucherait une part. Peut-on préciser ce point ?

Enfin, il y a plusieurs dépenses qui au fil de l'eau semblent plus ou moins importantes. Cette année, un gala des donateurs serait organisé ; sait-on quel serait le coût global et quels sont les bénéfices attendus en termes de dons ?

Alban Hautier répond que pour le gala, comme pour l'*Exed* Sciences Po raisonne toujours en termes de marge. Quand la direction de la stratégie et du développement (DSD) prévoit un gala, elle se donne un objectif de levée de fonds et s'autorise un coût associé. Il n'a pas directement le chiffre sur l'objectif de levée de fonds pour ce gala, mais assurément, Sciences Po ne perd pas d'argent lors des galas ; sinon, elle ne les organiserait pas, même si c'est un bel événement de convivialité.

Concernant les redevances du CROUS, c'est valable partout où il y a des cafétérias ou des snacks. Dans tous les cas il y a une redevance pour l'établissement qui accueille. Il n'a pas en tête le

pourcentage et n'est même pas sûr que l'on puisse diffuser cette information commerciale, mais oui, il y a une redevance sur le produit des CROUS.

À propos des bourses, **Caroline Jasson-Gramusset** précise qu'il y a une augmentation d'1 million sur fonds libres, pour moitié destinée aux réfugiés et pour moitié sur le périmètre de la direction de la formation initiale. Le raisonnement n'est pas fait en termes de nombre de bourses mais d'enveloppe. Voilà pourquoi elle ne peut pas dire précisément combien d'étudiants sont concernés. Il y a une enveloppe qui est ensuite répartie en fonction des décisions prises par les comités constitués pour accorder les bourses, après examens des dossiers présentés.

Alexandre Mariani rappelle qu'une excellente analyse a déjà été faite sur les différentes causes, en pourcentage, d'augmentation de la masse salariale. La CFDT a appelé cela « le millefeuille administratif ». Il se souvient que lors d'une précédente séance de ce Conseil d'administration, il avait pris comme exemple le poste de directeur de la formation et de la recherche (DFR). Non à propos de la personne choisie, sur laquelle il ne porte pas de jugement, mais sur la création du poste en tant que tel. Ensuite, pour coordonner la formation et la recherche, il a fallu nommer des chargés de mission. Puis, parce que ces derniers n'avaient pas forcément le temps de gérer les agendas, on a recruté des assistantes.

Il prend cet exemple – sans viser qui que ce soit parce que les personnes dont il parle sont excellentes dans leur travail – pour expliquer comment la masse salariale augmente. Il faut bien distinguer ce qui relève de l'accord d'entreprise et ce qui n'en relève pas. L'accord d'entreprise d'ailleurs n'est déjà appliqué qu'en partie. Il rappelle que, par exemple, pour l'augmentation au mérite, l'accord d'entreprise prévoit que l'on puisse aller jusqu'à 1,5 % d'augmentation annuelle. Ce qui n'est plus le cas depuis quelques années. Les personnels de Sciences Po ont déjà fait un effort dans ce sens. Il tient à redire au Conseil d'administration que cet accord d'entreprise n'est déjà plus appliqué dans sa totalité. Il importe donc de bien comprendre les causes de cette augmentation de la masse salariale sans toujours remettre en cause l'accord d'entreprise, parce que les actions qui peuvent en découler sont différentes.

Il propose un travail de fond sur l'organigramme de Sciences Po. C'est peut-être plus ambitieux, mais cela peut résoudre un problème structurel à Sciences Po. Si tout le monde s'y met, il pense qu'il est possible d'y parvenir.

Luis Vassy confirme – puisque c'est l'exemple qui vient d'être utilisé – que, comme il l'avait laissé entendre lors de la précédente séance de ce Conseil, Sciences Po va publier au début de l'année une fiche de poste pour un poste de directeur ou directrice scientifique et donc commencer à re-rationaliser l'organigramme déjà sur cette fonction-là.

De manière générale, il est très attentif à ce que l'on ne multiplie pas les fonctions. Il espère pouvoir arriver à un système où les collègues se coordonnent spontanément sans que l'on ait besoin d'en faire une fonction propre. C'est un travail au long cours, qui touche effectivement des collègues qui sont déjà présents dans l'organisation, et cela demande surtout une vision globale plutôt que de traiter les questions sujet par sujet.

Il saisit donc cette occasion pour préciser au Conseil que Sciences Po revient bien à une direction scientifique et à une direction de la formation séparées, plutôt que d'ajouter un échelon de coordination faitier.

Alban Hautier ajoute que la négociation annuelle obligatoire est conduite sous l'égide de la direction des ressources humaines (DRH). Il partage l'analyse d'Alexandre Mariani sur la décomposition des effets de la masse salariale. Ils sont d'ailleurs détaillés dans la brochure entre les effets rémunérations et les effets effectifs.

En revanche, il ne considère pas que les accords collectifs sont appliqués partiellement et ne veut pas qu'on puisse penser que Sciences Po ne respecte pas ses conventions collectives. Il y a une augmentation automatique à l'ancienneté, qui est appliquée ; et ensuite, les conventions fixent un plafond pour l'augmentation individuelle au mérite, et c'est là qu'il y a une marge de négociation.

Nous sommes d'accord, mais elle ne monte pas au plafond souligne **Alexandre Mariani**.

Alban Hautier répond que le fait de ne pas atteindre le plafond ne signifie pas que Sciences Po ne respecte pas l'accord.

Pascal Perrineau note qu'un des représentants étudiants disait à l'instant que la question des droits d'inscription a été maintes fois soulevée dans cette instance. Dans de multiples réunions du Conseil d'administration, la question de la hausse des dépenses de personnel a été, elle aussi, évoquée. Si l'on regarde sur un peu plus que le moyen terme, c'est-à-dire sur les quatre dernières années, Sciences Po est passé de 90 à 104 M€ dans ce domaine, c'est-à-dire une augmentation extrêmement importante. Il se demande si les effectifs étudiants, le besoin d'encadrement des étudiants, les besoins administratifs nécessitaient une telle augmentation. Il faut donc réfléchir calmement à cette affaire, au niveau des salaires, parfois il y a une forme de sur-encadrement dans certains secteurs, de sous-encadrement dans d'autres, ou des recoupements malheureux.

Et puis, il y a la question des recrutements. Sciences Po a opéré des recrutements relativement massifs. Pascal Perrineau considère qu'il y a peut-être à repenser un équilibre entre les enseignants permanents et les enseignants vacataires. Certaines cours peuvent très bien être faits par des enseignants vacataires qui pèsent beaucoup moins sur le budget de Sciences Po que des enseignants permanents. C'est dans l'esprit, la culture de Sciences Po. Il pense qu'il y a quelque chose à reconsidérer assez profondément dans l'équilibre entre la faculté permanente et ce qu'on pourrait appeler la faculté vacataire. Quand il était étudiant, de multiples cours étaient faits par des enseignants vacataires. Il ne croit pas que l'on pouvait alors se plaindre de la qualité de ces enseignements.

Inès Fontenelle ne pense pas que l'on puisse dire qu'il faudrait rétablir l'équilibre, en tout cas augmenter le nombre d'enseignants vacataires au détriment de la faculté permanente. Il y a 4 600 vacataires pour une faculté permanente de 300 enseignants et chercheurs. Peut-être y a-t-il d'excellents vacataires, mais pour un étudiant, il lui semble important, voire très important d'être face à des enseignants-chercheurs. De plus, il arrive plus souvent de se retrouver face à un enseignant vacataire dont le cours est moins bon que celui d'un enseignant chercheur dont c'est le métier. À son sens, il faudrait donc plutôt rééquilibrer à l'avantage de la faculté permanente que l'inverse.

Une autre remarque, concernant les dons. Dernièrement, on a beaucoup évoqué la question des dons en expliquant que ce serait un indicateur majeur du bon fonctionnement de l'établissement, de sa bonne santé. Or, dans ce budget, les dons des particuliers représentent moins de 1 % des ressources. Si on y ajoute les entreprises et les fonds institutionnels on arrive à 6 %. Elle sait que cette année les prévisions sont moins importantes que les années précédentes. Or, on a tendance, lui semble-t-il, à axer le bon fonctionnement de l'établissement sur cette question des dons, notamment de ceux venant de particuliers.

La réforme des admissions elle-même a été présentée comme un signal qui serait renvoyé aux donateurs qui, à la suite de la réforme, reviendraient à Sciences Po. Par ailleurs, elle se permet de rappeler que cela contrevient à la charte même des dons, qui prévoit que la FNSP s'engage à conserver son entière et totale indépendance vis-à-vis des financeurs et de ses choix stratégiques, en précisant – c'est important – que cela vaut aussi dans le cadre du processus de sélection et de recrutement.

Dans cette logique, ce qui l'inquiète c'est que cela est contraire aux principes fondamentaux d'une institution académique où les décisions ne doivent pas être dictées par des pressions financières. Par ailleurs, elle constate aussi que les montants restent relativement modestes, même si elle a bien en tête que dans un budget – et surtout celui-là et ceux à venir – chaque euro compte et qu'elle sait aussi que ces prévisions sont plus basses que les années précédentes et qu'à certains moments il peut y avoir des dons exceptionnels plus importants. Mais dans le même temps les frais de scolarité atteignent près de 40 % du budget.

Par conséquent, le bien-être des étudiants et de manière générale de ceux qui font vivre l'institution au quotidien – loin de ce qui peut se dire dans la presse ou dans certains milieux de personnes qui ne sont pas à Sciences Po – doit davantage être une préoccupation que les pressions – vues à l'œuvre dernièrement – que quelques donateurs pourraient tenter d'exercer sur l'établissement.

Alban Hautier répond que c'est le bon ordre de grandeur si on se limite aux dons des particuliers, mais si on prend tous les financements des entreprises et les financements institutionnels, – tel le don de Marc Ladreit de Lacharrière qui est un don individuel, mais réalisé à travers une fondation, – l'ordre de grandeur est de 6 %. Il ajoute que l'apprentissage est aussi du ressort des entreprises, auquel cas on arrive à un ordre de grandeur de 10 %.

Si l'on additionne les partenariats institutionnels, entreprises *via* le mécénat ou l'apprentissage et le mécénat des particuliers, cela fait une masse non négligeable. Ce n'est peut-être pas la plus grande, mais c'est en tout cas la plus variable. L'incertitude lors de la construction du budget porte donc beaucoup là-dessus.

Luis Vassy saisit l'occasion qui lui est donnée de répondre à la question des motivations des décisions qu'il est amené à prendre. À ce stade les seules pressions qu'il ressent sont celles de certains syndicats *via* des contenus sur Internet menaçants ou visant à tenter de l'intimider. Cela n'a pas plus d'effet sur lui que les pressions qui pourraient venir d'acteurs privés ou publics.

Il ajoute que tout ce qu'il fait est porté par ses convictions, y compris la réforme des admissions, dont il se réjouit très profondément, à la vue des réactions positives que cela suscite dans le pays, puisque Sciences Po a la chance d'être une institution qui intéresse le plus grand nombre et pas seulement les partenaires privés. Il souhaite donc poursuivre dans cette voie de la conviction.

En écoutant son collègue Pascal Perrineau, **Sébastien Pimont** souhaite rappeler qu'il y a aussi d'excellents enseignants-chercheurs à Sciences Po. Il y en a eu, il y en a, il y en aura, et Sciences Po en a besoin.

En tant que doyen, il considère que Sciences Po a besoin de praticiens – c'est le modèle de l'institution et il l'approuve – mais toutes les matières ne peuvent pas être enseignées par des praticiens. L'établissement a vraiment besoin des meilleurs chercheurs dans certaines disciplines. Il ne veut pas les égrener ici mais, par exemple, qui peut enseigner le droit international privé ou le droit international public ? Ce sont des réflexions qu'il a presque chaque mois avec les professeurs à l'École de droit. Sciences Po a la chance d'attirer les meilleurs professionnels et d'avoir d'excellents professeurs.

Il y a un autre front sur lequel se battre, celui de la recherche. Cela passe par les publications. Les parcours individuels des chercheurs sont conditionnés par cela. Il est donc très important de pouvoir compter sur des enseignants-chercheurs professionnels, s'il ose dire.

Enfin, il remercie Alban Hautier et Caroline Jasson-Gramusset pour la note très claire s'agissant du budget de cette année, mais, rejoignant les questions de trajectoire budgétaire, il se demande si l'on a déjà des lumières sur cette trajectoire ou sur les recrutements académiques à venir. La direction précédente avait annoncé un certain nombre de recrutements. Faut-il s'attendre à une diminution ? Peut-être est-il trop tôt pour en parler.

Luis Vassy répond qu'à titre personnel il est évidemment favorable à la poursuite de la trajectoire « d'académisation » – terme utilisé à Sciences Po qu'il reprend même s'il n'est pas certain que ce terme polysémique soit le plus approprié – donc que l'on recrute des enseignants-chercheurs. Évidemment, il y a d'excellents enseignants-chercheurs à Sciences Po, tout le monde en convient. Il faut donc continuer dans ce sens, peut-être en augmentant encore le niveau d'exigence que Sciences Po se fixe à elle-même. C'est-à-dire qu'il faut vraiment recruter au plus haut niveau mondial et que, dans l'arbitrage entre nombre de recrutements et la qualité des profils, ceci peut avoir un impact.

En toute hypothèse, il lui semble très raisonnable d'attendre l'arrivée d'un ou d'une nouvelle directrice scientifique pour reprendre le plan de recrutement qui avait été prévu et peut-être aussi y injecter les quelques thématiques qu'il avait présentées devant ce conseil, notamment autour : de la conflictualité internationale et de l'Europe qui sont des sujets importants et dont il voit que les étudiants sont en demande ; du climat ; de la démocratie, qui est déjà au cœur du projet de Sciences Po ; de la question numérique.

En voyant le succès de l'option défense et sécurité au sein de l'École d'affaires publiques, il constate à quel point ces sujets passionnent les étudiants de Sciences Po. D'ailleurs, il n'est pas totalement certain qu'ils soient conscients des pressions quotidiennes de leurs représentants élus dans les conseils à l'égard de ces thématiques essentielles pour eux et leur avenir.

Régine Serra va dans le même sens que ce que celui indiqué par Sébastien Pimont. Elle croit qu'il faut vraiment garder à l'esprit que Sciences Po ne remet pas en cause son modèle qui est tout à fait spécifique, qui allie des enseignants-chercheurs et des chargés d'enseignements. Personne ne remet en cause ce modèle, mais il est très important de s'inscrire dans la ligne de la grande transformation qui a été engagée par Richard Descoings et par Bruno Latour - à qui il a été fait référence en début de ce conseil. Elle ne sait pas si cette trajectoire doit être qualifiée d'académisation, mais en tout cas c'est une trajectoire plus proche de celle d'une université de recherche.

Il faut veiller à ce que le budget permette de poursuivre cette trajectoire, notamment avec le recrutement d'enseignants-chercheurs de haut niveau, parce que c'est par la production scientifique, avec de grands colloques comme celui organisé en mémoire de Bruno Latour, mais aussi le très grand colloque organisé pour les 40 ans du centre d'histoire de Sciences Po, avec des chercheurs internationaux de tout premier plan qui ont fait le déplacement pour cet événement.

C'est par la production scientifique que l'on assoie la réputation de Sciences Po à l'international et auprès de ses partenaires – institutionnels, entreprises et autres. Elle croit que Sciences Po doit vraiment continuer à s'inscrire dans cette trajectoire-là et y veiller dans son budget.

Horatia Muir Watt salue ce que vient de dire Inês Fontenelle, parce que les étudiants comprennent que l'importance de la recherche dans l'enseignement est assez significative.

Elle revient sur ce qu'elle a dit au début de cette séance, sur le projet intellectuel qui a été porté au travers des quatre jours en hommage à Bruno Latour. Ne jamais oublier que l'enseignement est basé sur les recherches, que c'est cela qui donne une sorte d'impulsion, une dynamique, une trajectoire à l'enseignement et à la recherche. Comprendre son temps c'est non seulement aligner des enseignements sur des thématiques importantes et d'actualité mais c'est aussi tisser les liens entre toutes ces questions d'actualité, d'histoire, etc. Cela ne peut pas se faire sans des *office hours*, des discussions avec les étudiants, des retours. C'est quelque chose de très long terme. L'apport des praticiens est indispensable et formidable, mais elle pense que la recherche est essentielle ; et les grands établissements de recherche au niveau mondial l'ont compris.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle qu'elle n'est pas fétichiste des classements internationaux, mais comme on le sait, ils sont fondés sur les enseignants permanents dans les grands établissements d'enseignement supérieur. Or elle sait que les administrateurs et administratrices de ce conseil sont attachés à ce que Sciences Po soit en bonne place dans les classements.

Les centres de recherche de Sciences Po travaillent en relation permanente avec l'administration pour édifier des programmes cohérents. Or, il est plus facile d'édifier des programmes quand on fonctionne en réseau que s'il n'y avait que des enseignants extérieurs. Ces derniers sont très attachés à Sciences Po et Sciences Po leur est très attachée, pour des raisons évidentes. Elle note aussi que le corps d'enseignants extérieurs compte également un grand nombre des chercheurs, de professeurs qui relèvent d'autres universités, d'autres organismes de recherche.

Didier-Roland Tabuteau ne voudrait pas que cet échange laisse à penser qu'il y a une opposition entre les enseignants-chercheurs et les enseignants vacataires. Pour avoir une expérience depuis plus de vingt ans dans cette maison de collaboration entre les uns et les autres – ou avec des chercheurs d'autres institutions à travers des activités de coordination – il souhaiterait au contraire que l'articulation entre les deux soit renforcée ; que le travail commun entre les enseignants-chercheurs et les vacataires qui le souhaitent, qui le peuvent et pour lequel cela s'inscrit dans un projet universitaire qui a du sens, soit renforcé.

Il estime qu'une réflexion féconde pourrait être menée à ce sujet, parce qu'il n'est pas certain que l'on exploite – au bon sens du terme – toutes les richesses dont dispose l'institution à travers les enseignants-chercheurs et les vacataires pour produire les éléments de connaissance, de recherche voire d'articulation avec les administrations publiques ou d'autres acteurs, ce qu'en France on fait beaucoup moins que dans d'autres pays.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote la résolution sur le budget prévisionnel 2025.

Vote de la résolution n° 5

➡ *La résolution n° 5 est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés, moins deux abstentions.*

Laurence Bertrand Dorléac indique que pour le point suivant elle va quitter la salle et confier la présidence à la première vice-présidente du conseil, Laurence Parisot.

(Laurence Bertrand Dorléac quitte la salle).

8. Définition de la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2025

Laurence Parisot rappelle que la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP) est fixée à 3 000 € bruts par mois. Elle indique que Laurence Bertrand Dorléac a demandé avec insistance au comité des rémunérations que cette rémunération ne change pas, mais Laurence Parisot considère qu'il faut avoir conscience du caractère anormal de cette rémunération. Anormal par son montant. Anormal par sa stabilité depuis des années. Anormal compte tenu de la contribution exceptionnelle que la Présidente de la FNSP a donnée à cette institution, notamment au cours de la période récente des crises que celle-ci vient de traverser. Anormal au regard de bien d'autres critères et, évidemment, en comparaison avec un statut comparable dans les établissements d'envergure aussi importante que Sciences Po.

Puisque Laurence Bertrand Dorléac le demande elle-même, qu'il s'agit d'être solidaire, mesuré, raisonnable au regard des circonstances, si cette année une fois de plus cette rémunération de 3 000 € ne bouge pas, **Laurence Parisot** souhaiterait que, l'année prochaine, cette rémunération soit réévaluée, compte tenu du *leadership* remarquable, exceptionnel de Laurence Bertrand Dorléac.

Alexandre Bompard souscrit en tous points à ce que vient de dire Laurence Parisot, à une réserve près. Si on considère que la contribution de la Présidente de la FNSP au cours des douze derniers mois a été particulièrement exceptionnelle compte tenu des circonstances, il trouve encore un peu plus anachronique le fait de différer d'une année une décision d'augmentation qu'elle devrait déjà avoir là, sauf à considérer que collectivement le conseil a la possibilité de lui accorder une prime pour la gestion des douze derniers mois et le fait qu'elle a assuré un intérim long, difficile, et géré ces formules de transition de manière assez exceptionnelle.

Se dire qu'alors que c'est le moment où sa contribution a été probablement la plus élevée que rien n'est fait rien lui semble être un peu étrange. Mais il ajoute qu'il découvre le sujet.

Régine Serra rejoint en tous points la proposition d'Alexandre Bompard. Elle considère également qu'un salaire ne peut pas rester à l'identique pendant autant d'années. Tout travail mérite salaire, et, à ses yeux, la prime n'est pas un gros mot. S'il n'est pas envisageable d'augmenter cette rémunération, elle soutient très favorablement au moins une reconnaissance, une forme de « prime de résultat ».

Elle connaît bien Laurence Bertrand Dorléac et imagine bien quelle peut être sa position sur ce sujet-là, mais elle considère que c'est au Conseil d'administration d'aller peut-être à l'encontre de ce qu'elle souhaiterait.

Katja Langenbucher approuve cette proposition.

Laurence Parisot est en parfait accord avec tout ce qui vient d'être dit. Elle trouve cela totalement juste et sain. Toutefois, il est un peu délicat de parler du montant de la prime en séance. Peut-être cela pourrait-il donner lieu à une réunion un peu exceptionnelle du comité des rémunérations pour en décider.

Sébastien Pimont propose de remettre au comité des rémunérations une telle décision qui sera ultérieurement soumise lors de la prochaine séance du Conseil d'administration.

Alban Hautier rappelle que dans l'immédiat il faut voter une délibération sur une indemnité mensuelle. Ce qui n'empêchera en rien le comité des rémunérations de faire des propositions par la suite.

Sandra Lagumina suggère que dans le compte rendu de cette séance du conseil, il soit pris acte de l'adoption de la rémunération mensuelle ainsi que le principe d'une prime dont le montant sera décidé à un prochain Conseil sous réserve de la proposition du comité des rémunérations.

Alban Hautier demande si le souhait des membres du conseil est qu'il soit indiqué dans la délibération que la rémunération de la Présidente est validée à la hauteur qui est proposée, c'est-à-dire 3 000 €, et que le Conseil d'administration mandate le comité des rémunérations pour faire une proposition de prime au titre de l'année 2024.

Laurence Parisot confirme que c'est bien cela et soumet au vote la résolution n°6.

Vote de la résolution n° 6

➡ *La résolution n° 6, amendée en séance, est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés moins deux abstentions*

(Laurence Bertrand Dorléac reprend place et Luis Vassy quitte la salle pour le 9^e point de l'ordre du jour)

9. Définition de la rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris pour l'année 2025, et définition des critères d'attribution de la part variable

Laurence Bertrand Dorléac souligne que le comité des rémunérations a travaillé sérieusement à se mettre en harmonie avec les autres grandes institutions. Or, dans celles-ci, il se trouve que les salaires ont augmenté, contrairement à celui du directeur de Sciences Po qui n'a pas évolué depuis 2013. Les anciens membres de ce conseil se souviennent que Frédéric Mion a constamment demandé à ce que l'on n'augmente pas son salaire. On était alors après le traumatisme des fameux « bonus » accordés avant 2012, sans part variable, sans modalité formelle et sans contrôle direct des membres du conseil d'administration. En outre, Frédéric Mion a mis en place un comité des rémunérations chargé d'instruire et de veiller à la transparence pour tout ce qui a trait aux rémunérations des membres de la direction de Sciences Po.

Dès la fin de l'année 2022, le comité des rémunérations a examiné l'opportunité de mettre en place une part variable. De nombreux échanges ont eu lieu à ce propos ; un comité des rémunérations élargi a discuté des critères de cette part variable dont le principe a été voté en mai 2023. C'est donc sur cette base qu'aujourd'hui le comité des rémunérations propose de reconduire ce principe, avec des critères nouveaux, puisque le directeur a changé et son projet aussi – sachant qu'il n'a pas été donné au Conseil d'administration de voter pour une part variable accordée à Mathias Vicherat, qui a démissionné avant cette échéance.

Elle cède à présent la parole aux membres du comité des rémunérations afin qu'ils puissent s'exprimer sur cette discussion importante. Elle ajoute que le comité est parvenu à un résultat plutôt harmonieux, mais qui doit être discuté ici.

Sandra Lagumina souligne que l'on arrive au bout d'une longue discussion qui a déjà eu lieu à plusieurs reprises dans ce conseil qui avait conduit à avoir des critères assez clairs d'attribution de cette part variable. Ils ont effectivement été légèrement amendés pour tenir compte du projet de Luis Vassy – ce qui semble assez logique.

L'objet des débats du comité des rémunération a été double. D'une part, se poser la question de savoir si l'attribution de cette part variable à hauteur de 25 % était possible et légitime – la réponse était plutôt oui. D'autre part, se poser la question pour l'année prochaine du schéma dans lequel s'inscriraient les objectifs de Luis Vassy, qui correspondent à l'accomplissement de son projet.

Quant à la discussion récurrente à propos du niveau de cette rémunération, Sandra Lagumina rappelle qu'elle s'est déjà exprimée à ce sujet. Un salaire cristallisé à un certain niveau depuis 2012 sans même, d'ailleurs, que l'inflation soit appliquée, lui semble être anormal. Quant à la part variable, c'est de la responsabilité de ce conseil de fixer les objectifs de politique de l'établissement – cela a pris beaucoup de temps (*sourire*) – et de regarder si ces objectifs, la manière dont ils peuvent s'accomplir, doivent donner lieu au versement d'une part variable qui peut aller jusqu'à 25 %.

Léon Flach-Berne indique que tous les membres du conseil ne tomberont sans doute pas d'accord sur le montant juste, ni sur savoir si le montant de la rémunération actuelle du directeur est généreux ou pas. Du point de vue des élus étudiants, ils trouvent qu'il est déjà très généreux. L'ajout d'une part variable ne leur semble donc pas nécessaire. Mais, en dehors de cela...

Véronique Morali note qu'il ne veut donc jamais être directeur de Sciences Po ? C'est clair et net, c'est sympa de sa part ! (*sourire*)

Léon Flach-Berne répond qu'au regard de la rémunération moyenne annuelle des Français, il lui semble que la situation du directeur de Sciences Po est déjà extrêmement favorable. Avec un tel salaire, il serait déjà satisfait.

Mais, au-delà de cette question, celle la modalité de la part variable ne leur semble pas correspondre à ce qu'il semble possible d'attendre d'une part variable. Les objectifs apparaissent comme très peu chiffrés pour être vraiment en mesure d'être suivis. Par exemple, « améliorer l'image de Sciences Po » ou « poursuivre le renforcement de la faculté permanente en veillant à l'articulation entre formation et recherche en tenant compte des possibilités financières ». Il lui semble difficile de quantifier la cible et de mesurer si cet objectif est atteint ou pas. Et quand bien même les objectifs seraient plus quantifiables, il n'y a pas de cible dans la délibération qui est soumise aux membres de ce conseil. Cela interroge donc par exemple sur le taux d'emplois des étudiants à six mois attendu. À quel moment faut-il considérer que ce taux est satisfaisant, et s'il ne l'est pas comment cette variation entre zéro et 25 % est-elle appliquée.

Enfin, quitte à avoir des objectifs plus qualitatifs, il est un peu surpris qu'aucun des objectifs présentés n'inclut explicitement le dialogue avec les étudiants et les étudiantes et leurs représentants, à l'heure où ils n'ont de cesse de rappeler l'importance de ce dialogue.

Pour l'ensemble de ces raisons, les élus étudiants de ce conseil voteront contre la résolution soumise au vote.

En complément des propos de Léon Flach-Berne, **Inès Fontenelle** ajoute qu'au-delà des critères, la note mentionne aussi la qualité générale du leadership du directeur. Elle aimerait savoir comment le comité des rémunérations définit l'idée de leadership et de sa qualité.

Outre l'absence de critères objectifs réellement définis comme l'a rappelé Léon Flach-Berne, et cela alors même que le décret n° 2017-870 du 9 mai 2017 relatif à la rémunération de certains dirigeants d'établissements publics de l'Etat, mentionné dans la note exige que la part variable repose sur des « indicateurs quantitatifs » précis, ils s'interrogent aussi sur l'inclusion d'objectifs engageant des grandes orientations politiques de l'établissement, telles que la réforme du Bachelor ou la création d'une nouvelle école de Master. En effet, ces orientations relèvent de prérogatives du Conseil de l'Institut ; une telle démarche pourrait donc laisser penser que le Conseil d'administration cherche d'une certaine manière à imposer audit Conseil sa propre politique – puisque le Conseil de l'Institut n'a pas son mot à dire dans cette discussion – empiétant ainsi sur ses compétences.

Par ailleurs, le fait que ces deux objectifs correspondent précisément au projet du directeur pour l'établissement la laisse un peu perplexes. Elle trouve étrange de juger quelqu'un sur des objectifs qu'il s'est lui-même fixés, qu'*a priori* personne ne lui a imposés. De son point de vue, le Conseil d'administration devrait donner des orientations plus générales, pour qu'ensuite le directeur les fasse rentrer dans son projet. En tout cas, cela leur semble un peu étrange qu'on le juge sur la base de ce qu'il a lui-même proposé de faire. Ce raisonnement la perturbe un peu.

Et puis, il est question – par exemple – de préfigurer une école de Master. « Préfigurer », ce n'est même pas inaugurer – et tant mieux, parce qu'au moins on empiète un tout petit peu moins sur les compétences du Conseil de l'Institut – mais dans ce cas-là il faudrait plutôt juger le fonctionnement de l'école, sa réussite.

C'est pour cela que, de manière générale, elle considère qu'il manque des indicateurs plus poussés, notamment sur la réforme des admissions. Il est question d'ouverture sociale, géographique et internationale ; d'accord, mais dans ce cas, où veut-on atterrir ? Par ailleurs, l'absence d'objectifs pluriannuels ne permet pas de valoriser des politiques structurelles de l'établissement sur le plus long terme qui pourtant, à ses yeux, devraient permettre de faciliter le pilotage et la cohérence des différents objectifs, tout en sachant que de toute manière les élus étudiants sont opposés au principe d'une part variable.

Alexandre Mariani veut revenir sur les pourcentages attribués aux différents blocs. Il comprend bien que certaines évolutions aient pu découler du projet du nouveau directeur, il entend bien pourquoi on s'y adapte, mais il faut faire attention au message envoyé et à comment il peut être reçu. Il pense notamment à la deuxième partie « environnement social et gouvernance » et trouve dommage de la baisser. Même si ce n'est pas l'intention, cela envoie le message que cette partie-là est moins importante.

Il serait plutôt favorable à revenir à ce qui existait précédemment. Et s'il fallait étoffer cette partie-là il aurait quelques suggestions. Ainsi, s'il a bien compris, Sciences Po a obtenu le label/certificat *Top Employer* ; peut-être que l'un des objectifs pourrait être ne serait-ce que de conserver ce certificat. Il propose un autre objectif sur la communauté managériale, qui a beaucoup souffert ces derniers mois et années, avec différentes crises à répétition. Les managers de Sciences Po se sont retrouvés sans boussole dans une situation où ils n'avaient pas forcément d'informations à transmettre à leurs équipes. Il pense qu'il y a quelque chose à faire pour fédérer cette communauté. Il suggère aussi comme objectif celui de simplifier les outils de travail et les procédures afin de gagner en efficacité et d'améliorer la qualité de vie au travail des équipes, c'est-à-dire travailler sur le fonctionnement de Sciences Po, sur les outils qui ne sont pas forcément toujours adaptés, et sur les procédures qui sont peut-être un peu trop lourdes.

Ce sont là quelques pistes, mais sa remarque centrale était vraiment sur le pourcentage, sur le mauvais message envoyé en baissant cette partie-là.

Régine Serra ne revient pas sur les discussions qui ont eu lieu lors des précédents Conseils d'administration, sur la position de la CFDT Sciences Po à propos de la réintroduction d'une part variable pour le directeur, qu'elle ne soutient pas. Par contre, la CFDT soutient bien évidemment le principe d'une augmentation de la rémunération puisque, comme elle le disait tout à l'heure, tout travail mérite salaire.

Véronique Morali considère qu'on peut faire les deux, parce que cela date de 2012 et sans aucune indexation depuis.

Régine Serra répond que dans ce cas, la CFDT est plutôt favorable à une revalorisation du salaire ; si l'on considère que ce salaire n'est pas à la hauteur de l'emploi.

Sur les points que vient d'évoquer Alexandre Mariani, il lui semble important de revoir le pourcentage du bloc B, parce que de la bonne qualité du dialogue social, de l'environnement social et de la gouvernance de l'institution dépendra beaucoup de ce qui pourra être engagé pour l'institution. Alexandre Mariani a mentionné le label employeur, il y a également le label Afnor égalité femmes-hommes que Sciences Po a obtenu et qui a été reconduit l'année dernière pour une période de trois ans. Il faudrait s'assurer de ne pas perdre ce label, qui est important.

En lisant la grille d'indicateurs, **Carlo Barone** a remarqué une hétérogénéité dans leur niveau de précision. Certains lui semblent très précis et c'est une très bonne chose – par exemple, 80 % de très satisfaisants sur la qualité de l'enseignement, ou demeurer la première université française en sciences humaines et sociales – mais sur d'autres il pense que l'on pourrait l'être un peu plus. Par exemple, sur la section employabilité, on écrit seulement « *taux de réussite aux concours* », on ne comprend pas si l'on veut préserver le taux de réussite, l'augmenter...

Il pense qu'il pourrait être utile d'avoir une homogénéité dans le niveau de détail, de précision des différents indicateurs.

Véronique Morali souligne que, comme l'a bien dit Sandra Lagumina, il y a eu un tour de consultation très long, très étoffé pour parvenir à une forme de consensus sur les indicateurs. Ils sont évidemment perfectibles parce que l'on n'a jamais le bon étiage précis. Comme cela a été très bien rappelé, Sciences Po est une université, pas une production d'outils à main qui se chiffre, avec le nombre de défauts, le nombre de pièces produites, etc. Il y a effectivement du qualitatif qui semble assez bien convenir à ce qui relève de la qualité d'un enseignement, qui s'apprécie sur des classements, etc.

C'est la Présidente, dans sa sagesse, qui décidera de l'étiage précis et de la pondération définitive. Mais ce qu'il faut acter et cristalliser c'est le principe d'une part variable, parce qu'elle semble vraiment manquer aujourd'hui à un *pack* de rémunération d'une université digne de ce nom. Elle n'est pas du tout hostile à ce que l'on indexe par ailleurs à la part fixe.

Quant aux pourcentages, encore une fois ils ont tous été discutés, les membres du comité des rémunérations ne les ont pas sortis eux-mêmes. À la demande de Laurence Bertrand Dorléac, le comité des rémunérations a bien pris soin de consulter pour arriver à quelque chose, certes qui n'est jamais parfait, mais qui tient la route.

Quoi qu'il en soit, ce qu'il faudrait vraiment acter, c'est le principe d'une part variable.

Sandra Lagumina ajoute que rien de ce qui a été dit, que ce soit le caractère hybride des objectifs, le fait qu'il y ait des éléments imprécis comme la qualité du *leadership* etc., ne sont une surprise pour ceux qui pratiquent ce genre d'évaluation des cadres dirigeants, puisque l'on juge à la fois l'apport de la personne et l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs qui sont devenus ceux de l'établissement, notamment grâce à son *leadership*. Certes c'est un travail un peu fin, dont Véronique Morali a dit avec raison qu'il y avait déjà beaucoup de tours de faits. Et, au moment de l'évaluation, elle pense que le comité est très ouvert à ce que les membres du conseil fassent des retours à un certain moment. Cela peut être soit une précision – elle a noté le point sur *Top employer*, sur la gouvernance, etc. – mais sur la qualité du dialogue social qui est présent dans les objectifs, ce sont des choses sur lesquelles, elle pense, que le comité aura à cœur d'avoir un retour direct de la part des membres du conseil au moment où il fera cette appréciation.

Encore une fois, cet exercice est inédit ; ce n'est jamais évident. Il est plus aisé de travailler en différentiel. Un gros travail de consensus été fait autour de cela, qui est un équilibre. Peut-être que l'année prochaine, à la lumière de ce qu'il se sera passé, le sujet ESG – auquel à titre personnel elle accorde beaucoup d'importance – sera plus pondéré, mais il a semblé au membre du comité que c'était un point de départ assez équilibré, qui permettait aussi au directeur d'imprimer sa marque tout en étant en respect à la fois du fonctionnement de l'établissement et de ses institutions, et des dynamiques qui sont portées aujourd'hui.

Régine Serra demande si la prime versée directement par l'État suit des critères spécifiques ou est automatique ? A-t-elle vocation à évoluer également ?

Alban Hautier précise que c'est une prime automatique, qui n'est pas sur la base de critères. Autant qu'il s'en souvienne elle date de 2012. Quant à la part variable, elle ne s'applique pas sur la fraction de la rémunération servie par le ministère. En réalité, ce n'est pas tout à fait 25 % ; c'est 25 % sur une assiette un peu réduite.

Laurence Parisot se déclare en phase avec tout ce qui a été dit, mais il lui semble qu'il y a un mot qui n'a pas été prononcé : « objectiver ». Elle croit que l'on ne se rend pas compte à quel point ce type de grille permettra d'objectiver la rémunération du directeur. C'est un outil formidable pour être capable d'apporter les arguments, les raisons qui permettent de justifier telle ou telle rémunération. C'est là un apport formidable pour toute institution. L'objectivation des choses est un vrai professionnalisme apporté au système.

Laurence Bertrand Dorléac la remercie de cette mise au point. Elle ajoute qu'il est précieux d'avoir l'expérience de celles et de ceux qui ont cette pratique de la part variable, laquelle, en outre, est préconisée par l'État.

Elle propose de voter sur le principe de cette part variable, en rétablissant les pourcentages qui avaient été votés en mai 2023. Pourquoi ? Pour rester fidèle à la discussion passée, après la réunion d'un comité élargi en matière de qualité du dialogue social, en particulier.

Elle prend aussi en considération les différents éléments qui ont été énoncés sur les critères, en particulier le certificat/label *Top employer* qui a déjà été obtenu et dont il faut s'assurer qu'il soit maintenu, de même que celui de l'Afnor égalité hommes-femmes. Léon Flachet-Berne tenait au

dialogue avec les étudiants ; cela peut aussi entrer dans ces critères ; aussi, la simplification des outils de travail, parce que chacun est sensible à cet argument ainsi qu'aux nouveaux dispositifs pour fédérer la communauté dirigeante. Ces critères n'assurent pas une science exacte, il faudra sans doute affiner.

En attendant, elle soumet la résolution au vote du Conseil et demande s'il a le souhait d'un vote à bulletin secret.

(Personne ne demande le vote à bulletin secret).

Alban Hautier précise que c'est la résolution n° 7. Elle porte sur le principe de la part variable, les 25 %. La seule modification qui est proposée, par rapport à ce qui avait déjà été voté par ce conseil, est de modifier la pondération des critères. Dans la résolution, il est écrit que c'est selon la note remise sur la base d'objectif en cohérence avec la pratique de l'État. Ce qui est aux voix, c'est la note telle qu'elle a été amendée en séance selon les indications qui viennent d'être données par la présidente de la FNSP.

Charlotte Halpern indique que comme elle a rejoint la discussion en cours elle propose que Carlo Baronne, à qui elle a donné un pouvoir, vote pour elle puisqu'il a entendu la totalité de la conversation.

Vote de la résolution n° 7

➡ *La résolution n° 7, amendée en séance s'agissant des objectifs et priorités qui détermineront l'attribution des parts variables, est adoptée à la majorité des membres présents ou représentés moins quatre voix contre.*

(Luis Vassy reprend place)

(Départ de Yannig Gourmelon)

10. Informations et questions diverses

Point d'information à propos du rapport sur le positionnement institutionnel

Laurence Bertrand Dorléac souligne que ce point va permettre de rendre compte d'une mission qui a été commandée par Jean Bassères à un moment où Sciences Po avait besoin de réfléchir le plus objectivement possible à la situation en temps de conflits dans un grand établissement universitaire. Il fallait prendre un peu de hauteur et se demander quelle était la position de Sciences Po en matière d'engagement.

Le rapport qui va être présenté n'a pas été préalablement envoyé aux membres du conseil, parce qu'il vient tout juste d'être achevé ; ils auront donc la primeur de ses conclusions. C'est un rapport qui permet la réflexion mais aussi l'action par des propositions. Elle laissera Luis Vassy préciser ce qu'il compte faire de ce rapport. Lui et elle voulaient que les membres de ce conseil puissent avoir connaissance de ces premières conclusions en priorité, parce qu'ils savent qu'ils sont très sensibles à ce sujet majeur.

Avant de leur céder la parole, **Luis Vassy** souligne que les auteurs de ce rapport ont produit un travail de grande qualité, qui va chercher aux racines de cette question ancienne relative au positionnement politique et institutionnel d'une institution universitaire – on aura noté que, dans l'interview qu'il a donnée au *Figaro* ce matin, il rappelle le précédent d'Émile Boutmy qui, tout en étant un dreyfusard, n'a pas poussé l'École libre des sciences politiques à se positionner en tant qu'institution sur le sujet de l'affaire Dreyfus – tout en regardant la question des débats qu'il y a pu y avoir à l'étranger, notamment aux États-Unis, où l'on sait que c'est un sujet très vif également.

Il veut simplement dire qu'il y a quand même un lien avec un autre sujet qui anime énormément les débats à Sciences Po, celui de la liberté d'expression. Comme l'a montré le rapport Kerner, dès les années 60, le positionnement institutionnel d'une université peut évidemment porter atteinte à la liberté d'expression au profit de ceux qui seraient minoritaires ou dont la position ne serait pas celle de l'institution. Il faut donc aussi regarder les choses au prisme de ces réalités.

Il souhaitait que ce point soit évoqué aujourd'hui en Conseil d'administration –il remercie d'ailleurs, Laurence Bertrand Dorléac, de l'avoir rendu possible – car le calendrier à ce propos est assez serré dans les semaines qui viennent. En effet, son souhait est que le rapport, mais aussi une proposition de conclusions à en tirer – il pense que l'on peut même parler là de doctrine – puissent être adoptés par le Conseil de l'Institut. Or, le risque était que le Conseil d'administration ne soit saisi de cette importante question seulement deux mois et demi après et qu'il aura été abordé avec l'ensemble des parties prenantes de l'institution. À titre personnel, il se réjouit donc que la question soit abordée ici aujourd'hui, même si la délibération viendra d'abord au Conseil de l'Institut, pour des raisons calendaires, le 21 janvier. Il le sera à nouveau au Conseil d'administration.

C'est aussi une attente de beaucoup de ses homologues étrangers. Il y a des réflexions en cours aux États-Unis y compris récentes, qu'évidemment les auteurs du rapport ont regardé. Il était aux Pays-Bas le week-end dernier pour parler d'Europe, et les universités néerlandaises ont eu l'air très intéressés à l'idée que Sciences Po puisse développer sa propre ligne de conduite sur le sujet. Il pense que, si Sciences Po y travaille bien, elle pourra apporter sa pierre d'Europe continentale à une réflexion qui pour l'instant est très dominée par des débats qui ont lieu outre-Atlantique. Il lui semble aussi sain que Sciences Po et les universités européennes aient leur propre vision du sujet.

Son souhait était donc qu'au mois de janvier Sciences Po puisse avancer avec des éléments de doctrine sur un sujet qui a beaucoup animé les débats au cours de l'année qui s'est écoulée, et sur lequel il espère pouvoir sortir de la voie du dissensus et construire quelque chose d'intellectuel et de consensuel.

Laurence Bertrand Dorléac présente les auteurs du rapport, Florence Haegel, politiste, professeure à Sciences Po et présidente du Conseil scientifique ; Marie Mawad, journaliste et doyenne de l'École de journalisme ; Jeremy Perelman, juriste, professeur à Sciences Po et directeur des affaires internationales.

Elle leur cède la parole.

Florence Haegel rappelle d'abord le contexte. En 2024, Jean Bassères, administrateur provisoire de Sciences Po, leur a demandé d'accomplir une mission sur la question suivante : en tant qu'institution, Sciences Po doit-elle prendre position sur des questions politiques et sociales d'actualité ? C'était alors dans un contexte très tendu à Sciences Po, en pleine vacance de la direction, avec une pression interne exercée par la mobilisation pour Gaza et une pression externe incarnée par la visite du Premier ministre au cours d'une séance du Conseil d'administration.

Ses corédacteurs et elle-même ont conduit ce travail en toute indépendance, en analysant différentes sources écrites, mais également en procédant à une large consultation même si elle ne peut pas nommer toutes les personnes qu'ils ont rencontrées. Le rapport se fonde sur des entretiens individuels et des entretiens collectifs auprès des élus des différents conseils : salariés, chargés d'enseignement, étudiants et membres de la faculté permanente. Les rapporteurs ont eu également l'honneur de pouvoir discuter avec certains membres du Conseil d'administration et de la direction de Sciences Po, des personnalités extérieures à Sciences Po, au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, des présidents d'universités françaises et également, lors d'un séminaire à huis clos, des présidents d'universités et *provost* de grandes universités dans le monde.

En introduction, elle rappelle trois principaux points.

Le premier, est la délimitation de leur mission, c'est-à-dire le positionnement politique de l'institution ; il y a donc des questions connexes qui ne sont pas abordées dans le rapport. Par exemple, il ne traite pas de la question des dons, ni de celle des partenariats internationaux universitaires, ni – frontalement – de la question des invitations de personnalités extérieures par les associations étudiantes. Ce n'est pas le centre de la question qui leur a été posée et le calendrier ne leur permettait pas de traiter toutes ces questions complexes.

Le deuxième point porte sur la délimitation de la parole institutionnelle. La parole qui engage l'institution est celle du directeur, du Conseil d'administration, du Conseil de l'institut et de ses présidentes et présidents. Le reste relève d'une parole collective qui n'engage pas l'institution Sciences Po en tant que telle.

Troisième point, le rapport recommande qu'un texte qui s'appellerait la « doctrine de Sciences Po » puisse être adopté par les deux principaux conseils de Sciences Po. Un texte court qui présenterait les lignes directrices et qui devrait également être diffusé à l'ensemble de l'institution.

Ce rapport est construit en trois parties. Une première qui contextualise à la fois à l'échelle internationale, à l'échelle nationale française et à l'échelle de Sciences Po la question de la prise de position politique – mais ils n'auront pas le temps aujourd'hui de la développer. Une deuxième partie qui fixe la doctrine, son périmètre, ses modalités d'intervention et ses principes directeurs. Et une dernière partie avec huit recommandations plus opérationnelles – qu'ils ne pourront pas non plus présenter complètement lors de cette séance.

Jeremy Perelman souligne à son tour que ce que ce travail a fait l'objet de nombreuses consultations, mais aussi d'un consensus assez large qui est apparu au fil de leurs consultations. Il est également apparu la nécessité d'un principe directeur au-delà du contexte du printemps dernier, qui puisse s'appliquer de manière générale, et ce afin d'être plus cohérent, plus lisible, aussi bien en interne qu'en externe, en matière de prise de position institutionnelle.

Ils considèrent qu'il faut tout d'abord un principe directeur, qui doit trouver son fondement dans les missions essentielles et fondamentales qui sont celles d'un établissement d'enseignement supérieur tel que Sciences Po. Sciences Po est légitime à prendre position dans le débat public sur des sujets qui concernent directement sa mission et ses activités en tant qu'établissement de recherche et d'enseignement.

Ce périmètre d'intervention, qu'ils ont essayé de définir assez clairement, repose sur deux socles principaux. Le premier expose des valeurs intangibles. Dès lors qu'il y aurait une atteinte aux valeurs intangibles qui sont celles d'une université – c'est-à-dire la liberté académique, la liberté d'expression, le respect de l'esprit scientifique, l'attachement à la diversité des opinions, au respect des opinions minoritaires et à la pratique du débat pluraliste et contradictoire – Sciences Po est légitime à intervenir. Le deuxième socle évoque ce qu'ils appellent le projet d'établissement, lié aux valeurs portées par celui-ci. Là aussi, à condition qu'il y ait un lien direct avec une atteinte à la possibilité d'exercer ou

de mettre en œuvre les objectifs de l'établissement en son sein même, alors il y a aussi une justification à ce que Sciences Po prenne position.

Au-delà de ces cas, ils considèrent que Sciences Po doit adopter non pas la position d'une neutralité – qui est assez largement discutée dans ce rapport – mais celle d'une réserve institutionnelle. C'est ce qu'ils préconisent dans ce rapport. Cette réserve institutionnelle trouve son fondement dans la mission protectrice que doit avoir l'institution vis-à-vis de la liberté académique et de la liberté d'expression. Quand il mentionne la liberté académique, il fait référence autant à la liberté individuelle des enseignants-chercheurs qu'à la liberté académique collective, qui est aux fondements de l'essence même d'une institution universitaire. Cela implique la garantie de l'indépendance d'une recherche d'excellence, notamment, par exemple, à travers l'évaluation par les pairs de la recherche scientifique, ainsi que des évolutions de carrière ou des sanctions disciplinaires envers les enseignants-chercheurs et chercheurs. Tout ceci, et notamment la protection de la liberté académique, de la liberté d'expression de chacun des membres de la communauté de Sciences Po, le respect des opinions minoritaires et la diversité des opinions, représente le corollaire de la notion de réserve institutionnelle. Cette réserve est articulée autour de ce qu'ils appellent un recentrage de la parole institutionnelle autour des missions qui sont celles de Sciences Po, mais dans ce cas-là, ils préconisent de prendre position et d'agir délibérément, idéalement en concertation avec des partenaires, et déclinent ceci en un certain nombre de recommandations.

Marie Mawad ajoute que si le rapport prône une réserve, il ne prône en aucun cas une inaction ou un désengagement. Il s'agit en réalité d'un recentrage sur la production et la transmission de savoirs, la formation et la recherche, qui constituent le cœur de mission de Sciences Po. Périmètre qui en lui-même est important et plutôt large.

Les rapporteurs ont décliné huit thématiques de recommandations dans l'objectif d'opérationnaliser la mise en œuvre de la doctrine proposée. Le temps imparti ne permet pas de détailler les recommandations, mais elle cite quelques exemples. L'idée d'être dans une réserve et non dans une inaction peut, par exemple, dans le cadre d'événements d'actualité, se traduire par le fait que les enseignants-chercheurs se saisissent de cette actualité pour organiser dans les meilleurs délais un débat pluraliste, en mobilisant des intervenants extérieurs et des spécialistes, bref en organisant le débat dans un cadre académique. Le recentrage sur les missions implique, par ailleurs, dans les cas où des étudiants seraient affectés directement par des événements, que Sciences Po prenne contact avec les membres de sa communauté et les accompagne de manière personnalisée. Les programmes de solidarité universitaire pourront également faire partie des décisions qu'envisagera Sciences Po pour réagir aux événements d'actualité, tout en restant centrée sur le cœur de sa mission.

En conclusion, elle souligne que les rapporteurs souhaitent que le travail mené dans le cadre de leur mission et les nombreux échanges qui l'ont accompagné constituent le début d'une réflexion plutôt qu'un point final. Elle entend par là que Sciences Po, en se posant la question du positionnement politique, ouvre en fait une réflexion sur la mission d'un établissement de recherche et d'enseignement supérieur, sur ses champs de légitimité et sur sa place dans la Cité. Elle pense que c'est ce qui est attendu pour la suite, à la fois à l'échelle de Sciences Po mais également chez ses partenaires à l'international : un débat large sur le rôle des universités et sur les conditions nécessaires pour mener ces missions à bien. Une des recommandations qu'ils font est que cette réflexion soit menée dans le prolongement de la mission qu'ils ont accomplie, et que les étudiants, mais également les différentes parties prenantes de l'institution, y soient associés.

Laurence Bertrand Dorléac remercie les trois rapporteurs et souligne, comme l'a si bien dit le directeur de Sciences Po lors de son audition au Sénat, que cette attention oblige Sciences Po ; chacun sait à quel point l'attention qu'on porte à cette institution est soutenue.

Elle ouvre la discussion.

(Départ d'Alexandre Bompard)

Léon Flach-Berne remercie les trois rapporteurs. Il leur demande ce qu'ils préconiseraient dans le cadre d'événements qui concernent l'enseignement supérieur en France, mais pas forcément directement Sciences Po. Il entend par là des événements qui, par exemple, attente à la liberté académique dans d'autres universités de manière plus générale. Ainsi, ils ont voulu porter une motion – qui faute de temps n'a pas été soumise au vote du conseil – sur la question du soutien de Sciences Po à la mobilisation des Présidents d'université dans le cadre de la diminution du financement de l'enseignement supérieur. Cela ne concerne pas directement Sciences Po, mais de son point de vue cela la concerne à terme.

Sébastien Pimont souhaite souligner deux points.

D'abord, il met l'accent sur la méthode mise en place et la discussion que les rapporteurs ont eue avec un certain nombre d'acteurs, qu'il salue.

Sur le fond, il considère que ce travail a été nécessaire et qu'il est, comme l'a dit le directeur de Sciences Po, sans doute attendu. Il a hâte de lire ce rapport.

Inês Fontenelle remercie elle aussi les rapporteurs pour ce travail et pour leur présentation. Elle n'était pas au courant ; en tout cas, elle n'avait pas compris qu'ils le présenteraient aujourd'hui. Elle se réjouit que l'on puisse enfin avoir accès à ce rapport.

Une question qui concerne ces derniers mois. En juin, au moment de la dissolution de l'Assemblée nationale, une motion avait été votée au Conseil de l'Institut, présentée par les élus étudiants qui portait sur leurs positions face au risque d'un gouvernement d'extrême droite en France. Cette motion, par exemple, rentrerait-elle dans le cadre de ce qu'ils recommandent dans ce rapport ?

Laurence Bertrand Dorléac précise que les membres du conseil n'ont pas été prévenus simplement parce que ce rapport vient tout juste d'être terminé. C'est exceptionnel ; en général, lorsque des invités sont conviés à participer à ce conseil, un document préliminaire est envoyé.

Inês Fontenelle en prend acte.

(Départ d'Audrey Azoulay et de Véronique Morali)

Horatia Muir Watt remercie les rapporteurs pour ce très gros travail et la méthodologie déployée. Elle devine un très gros investissement et ajoute qu'elle pense, elle aussi, que la voix de Sciences Po est très attendue.

Elle a également hâte de les lire et pose une question dont la réponse est certainement dans le rapport. Peuvent-ils en dire un peu plus sur ces valeurs intangibles ? Comment ont-ils pu les élaborer ? Où ont-ils puisé pour définir, et dans quel degré de détermination en quelque sorte ?

Régine Serra remercie les rapporteurs pour ce travail et pour ce rapport qui était attendu. Elle a hâte de les lire.

Un des sujets qui a été à l'origine de cette mission était la question des partenariats à l'international, avec des universités. Les partenariats universitaires rentrent dans ces prérogatives si l'on considère que c'est dans les périmètres de la formation et de la recherche en tant qu'établissement d'enseignement supérieur. Comment ont-ils abordé ce sujet ? Sciences Po a-t-elle toute liberté de maintenir ou de fermer des partenariats ? Suivant quelles évaluations ?

En réponse à Léon Flach-Berne, **Jeremy Perelman** indique qu'ils se sont attachés à fixer leur objet autour des missions essentielles, mais également de centrer la doctrine autour de ce qui affecte directement l'établissement. Dans le rapport, ils donnent des exemples concrets de remise en cause ou d'atteinte aux missions de l'établissement qui peuvent concerner plus largement Sciences Po. Ils mentionnent même que si des partenaires extérieurs ou universitaires saisissaient Sciences Po, il serait possible d'étudier l'idée d'intervenir publiquement en commun. Mais ce qu'ils essaient de mettre en avant, c'est que cette prise de position institutionnelle doit être plutôt rare. Quand elle a lieu, le mieux est de le faire en réseau, en actions concertées ; par exemple avec France Universités s'il s'agit du contexte français, pourquoi pas au sein de Civica quand il s'agit du contexte européen voire international. Ils mettent cela clairement en avant, c'est-à-dire que lorsque Sciences Po parle, on essaye de le faire et d'agir concrètement en utilisant les différents leviers qui sont à disposition, dont la mise en réseau.

En réponse à Horatia Muir Watt il précise qu'ils ont épluché les notions historiques des différentes manières dont la liberté académique, notamment, a été articulée, aussi bien au niveau conceptuel que pratique dans différents contextes, ainsi que dans le contexte français. Au fil de la mission, il leur est apparu que l'intérêt d'un principe directeur qui soit fondé de manière assez conceptuelle sur des valeurs intangibles, universitaires, et notamment une conception bien comprise de la liberté individuelle et collective qui constitue la liberté académique, devenait de plus en plus important à affirmer. Dans le contexte actuel, c'est ce qui leur a paru important, et qu'ils mettent en avant principalement comme quelque chose d'assez fondamental. C'est là un objet que Sciences Po peut porter non seulement en France mais à l'international. C'est, en tout cas, ce qu'ils espèrent.

Quant à la question des partenariats internationaux, c'est une question, importante mais ce n'était pas l'objet de cette mission. Comme il l'a évoqué devant le Conseil de l'Institut, à l'heure actuelle une évaluation globale est faite de l'ensemble des partenariats internationaux. C'est une question qui se distingue de celle qui a été posée dans le cadre de cette mission.

En réponse à Inès Fontenelle, **Florence Haegel** précise que la manière dont était cadrée cette motion présentée au Conseil de l'Institut – de manière assez différente de la précédente motion adoptée en 2022 – sur les libertés académiques peut rentrer dans le périmètre dessiné par le rapport. Si l'on considère qu'il y a un risque pour les libertés académiques, en France par exemple, Sciences Po peut prendre position. Théoriquement, cela rentre dans le périmètre.

Régine Serra revient sur la question des partenariats. Elle pense que conclure un partenariat avec telle ou telle université dit quand même quelque chose des valeurs ou des positions que l'on défend.

Luis Vassy reconnaît qu'il y a des pays qui ne présentent absolument pas les garanties de liberté académiques que connaît la France. La question du maintien des partenariats avec la Chine, avec certains pays de l'Europe centrale et orientale où les libertés académiques sont sur le recul, même avec certaines grandes démocraties comme l'Inde où elles sont un peu sous pression, se pose. Mais il faudrait regarder les critères des partenariats académiques sous l'angle qui est au cœur de la mission, celui de la liberté d'expression et de la liberté académique, qui d'ailleurs n'est jamais soulevé dans aucun des échanges sur la question des partenariats, ce qui ne laisse de le surprendre.

À titre personnel, il pense qu'il faut plutôt maintenir les partenariats, puisque c'est par l'échange d'étudiants que l'on peut s'ouvrir à des pays. Faut-il se couper de la Chine, de l'Inde, de la Hongrie ?

Et des États-Unis..., ajoute **Régine Serra**.

Luis Vassy rappelle que l'on peut dire bien des choses à propos de l'état de la France, mais il n'a pas connaissance que quelque chose d'équivalent à la menace de dé-accréditation des facultés américaines de l'administration Trump ait été évoquée. Ce débat est souvent abordé de manière extrêmement caricaturale, et pas par l'angle qui est le seul vraiment pertinent, celui de la liberté académique, alors qu'il est au centre de la mission d'un établissement universitaire. Il est souvent abordé de manière politique, en prenant des angles plus ponctuels.

Dans son projet de candidature, il avait évoqué la question des *core values* et avait proposé de l'étendre encore au « lien avec l'ensemble des valeurs démocratiques ». Les rédacteurs du rapport ont considéré qu'il était trop dangereux d'aller aussi loin, car cela engagerait Sciences Po dans une définition du périmètre qui pourrait lui porter préjudice.

Il ajoute qu'il est important de se dire que, qu'en tant qu'institution d'enseignement supérieur et de recherche, la mission première est d'avoir des partenariats plutôt que de les réduire. Si l'on se coupe de la Chine et des États-Unis au titre du critère de la liberté académique, le risque est d'appauvrir la formation, la recherche et l'expérience étudiante dans et hors les murs de Sciences Po. Ces questions ont bien été abordées, mais en termes généraux parce qu'elles n'étaient pas au cœur de la mission confiée aux rapporteurs.

Charlotte Halpern remercie les auteurs du rapport qui semble extrêmement nourri, fouillé et elle se réjouit qu'ils aient pu faire ces longues consultations.

Elle s'interroge sur la manière proposée d'accompagner l'expression de cette prise de parole institutionnelle. Une fois que l'on a cette doctrine, ont-ils été jusqu'à ce que certaines institutions, par exemple à Lausanne, ont proposé sur la façon de l'exprimer à un plan individuel, à un plan collectif ? Cela comporte-t-il, par exemple, l'expression sur les réseaux sociaux que pourraient avoir les uns et les autres ? Comment ont-ils tenu compte des recommandations sur la manière d'exprimer cette prise de position ?

Marie Mawad précise qu'un certain nombre d'éléments précis ont été déclinés dans leurs conclusions en ce qui concerne la déontologie. Globalement, ils recommandent la diffusion d'une culture de responsabilité dans les prises de parole Il y a des enseignements à tirer d'autres métiers, dont le journalisme, notamment en ce qui concerne la culture des chartes déontologiques et leur utilisation comme boussole à la prise de décision individuelle et comme base de discussion collective et de la régulation par les pairs. Une des recommandations du rapport est qu'un travail soit entamé pour consolider le dispositif déontologique existant à Sciences Po, et éventuellement faire des propositions qui permettent de préciser à qui les chartes s'appliquent et comment. Bien évidemment

ce travail doit être effectué dans le cadre du principe de liberté académique et de la liberté d'expression. Il doit permettre de prendre en compte les nouveaux modes d'expression que sont ceux des réseaux sociaux et les nouveaux défis qui se poseront certainement avec l'intelligence artificielle. Les rapporteurs ont souhaité ouvrir cette réflexion déontologique pour mettre à jour et moderniser l'existant, et puis consolider les chartes déjà disponibles afin que la culture institutionnelle en la matière soit lisible, transparente, et que chacun sache sur quelles bases s'appuyer dans ses prises de parole.

Florence Haegel ajoute qu'il y a à la fois l'enjeu de diffusion d'une forme de responsabilité, mais aussi celui de protéger les personnes en termes de liberté académique et de liberté d'expression. Il y a les deux bouts : l'institution protège mais aussi incite à rendre plus responsable.

Inès Fontenelle rappelle qu'il y a quelques semaines – et elle regrette que la situation soit celle-ci – un groupe de chercheurs s'est exprimé au sujet du colloque en hommage à Bruno Latour en expliquant qu'une partie d'entre eux refusaient d'intervenir au sein de Sciences Po, parce que selon eux, Sciences Po disqualifierait la parole de ceux et celles qui défendent la cause du peuple palestinien et de la population libanaise. Sciences Po ne dit rien et ne fait rien face au génocide en cours. Les chercheurs estimaient ainsi que les conditions à Sciences Po pour exprimer une parole sur cette question n'étaient pas réunies.

À l'occasion de la rédaction de ce rapport, ses auteurs se sont-ils rendus compte que, sur un certain nombre de sujets, il peut exister une forme de pression institutionnelle, même quand l'institution ne prend pas explicitement position, qui empêcherait une libre expression de la parole ?

Enfin, pour faire référence à ce qui se disait tout à l'heure à propos des partenariats, il faudrait peut-être, dans ce cas, rouvrir les partenariats avec la Russie ; elle ne le sait pas. C'est peut-être la conclusion de cet échange, mais cela ne concerne pas directement les auteurs de ce rapport.

Luis Vassy répond qu'il convient d'agir dans un cadre légal et réglementaire. La Russie est soumise à des sanctions internationales. Cela crée des petites contraintes de nature différente à celles qui se posent pour la Chine ou les États-Unis qui ne sont pas soumis au même régime de contrainte juridique.

L'autre point qui n'a pas été évoqué, est la prise de parole des organes internes à Sciences Po. On a mentionné le Conseil de l'Institut et le Conseil d'administration, qui sont les deux organes généralistes factuels de l'institution. Il y a aussi la question de savoir – et c'est aussi normal parce que tout organe peut développer sa compétence, c'est dans la nature même des choses – si les autres conseils ou instances de Sciences Po s'expriment. Ils peuvent le faire au titre de la liberté d'expression collective en précisant qu'ils n'engagent pas l'institution. Sinon, on crée tellement de possibilités d'engager l'institution par inadvertance d'une certaine manière, ou même sans le vouloir, que l'on crée plus de dissonance ou de désordre qu'autre chose. Il est important de garder en tête qu'un cadre réglementaire existe, qui fixe les missions, dans les statuts de Sciences Po, des différents organes qui régissent la vie collective au sein de l'institution.

Sandra Lagumina demande si le rapport traite aussi de l'hypothèse dans laquelle quelqu'un qui légitimement peut se présenter comme étant professeur à Sciences Po, élève à Sciences Po, etc. s'exprime ? Puisqu'on a évoqué la question de comment responsabiliser moralement ; existe-t-il des *guidelines* autour de cela ?

Jeremy Perelman, en réponse à la question d'Inès Fontenelle, précise que quand ils parlent de valeurs intangibles, ils définissent bien ce qu'ils entendent par la liberté académique à la fois individuelle et collective. Ils parlent de diversité des opinions, de respect des opinions minoritaires et de débats contradictoires. Et ils mettent en avant – en utilisant volontairement le terme de « garantie au titre des libertés fondamentales » la notion de l'exercice de la liberté d'expression pour tous les membres de la communauté de Sciences Po, dans le cadre de la loi. C'est quelque chose avec lequel ils sont bien évidemment d'accord, et qu'ils posent comme un élément qui leur semble important à respecter.

Pascal Perrineau dit qu'il va lire attentivement ce rapport, mais s'il a bien compris, la tension à laquelle est soumise Sciences Po est entre ce qu'ils qualifient de neutralité et, d'autre part, la réserve.

La neutralité peut avoir des avantages quand on regarde dans le passé les médias et les prises de position de Sciences Po, parfois hasardeuses – c'est le moins que l'on puisse dire – sur certains sujets. Il pourrait en citer plusieurs. Il se demande parfois quelle est la légitimité de Sciences Po à produire une opinion *ex-cathedra*. Tout à l'heure, on a fait référence à « la voix de Sciences Po », mais on aurait du mal à avoir une voix unanime. C'est plutôt une polyphonie. Si, en effet, on se restreint à la présidence du Conseil d'administration, à la présidence du Conseil de l'Institut et au directeur administrateur, c'est peut-être plus facile, et c'est cela qui importe. Parce que, que Sciences Po soit un lieu dans lequel à partir de syndicats, d'associations, de sensibilités diverses, il y ait des prises de position, il y en a toujours eu et il y en aura encore, mais ce qui peut être considéré de l'extérieur comme assez irritant c'est la prise de position *ex-cathedra* sur des sujets sur lesquels Sciences Po n'a pas particulièrement de légitimité pour intervenir.

À l'avenir, il croit qu'il serait prudent de développer la neutralité, sauf sur ce qui est du cœur de métier de Sciences Po, ce qui est véritablement le métier universitaire. Sciences Po n'a aucune légitimité à se transformer en acteur politique.

Dans cette tension, il appelle à beaucoup de prudence, parce qu'on le voit dans les débats, chacun a sa notion de la réserve, chacun a sa notion de la neutralité. Il est noble d'être neutre, en particulier sur ce terrain. On sait qu'il y a des divisions, que les uns et les autres n'ont pas les mêmes entrées, les mêmes choix, les mêmes valeurs ; et c'est très bien, c'est ce qui fonde le pluralisme. Il faut s'inquiéter quand on parle d'une seule voix sur certains sujets.

Il faut donc réfléchir attentivement – et du moins, dans ce Conseil d'administration, c'est ce qu'il porte – à un espace de la neutralité qui soit important et à un espace de la réserve et que l'on recentre les positions de Sciences Po sur son cœur de métier. Sinon, on retombera exactement dans les mêmes problèmes dont Sciences Po cherche à s'extraire.

Léon Flach-Berne demande à Pascal Perrineau à quoi il fait référence quand il parle de situations dans lesquelles Sciences Po aurait pris position de manière indue, du moins comme il n'aurait pas fallu le faire. Peut-il donner un exemple ?

Pascal Perrineau répond qu'il en a plusieurs.

Sciences Po n'avait pas de légitimité à avoir une position sur l'Ukraine.

Deuxième exemple beaucoup plus précis, Sciences Po en tant que telle, avec l'intitulé Sciences Po, direction scientifique – il y avait tout le beau monde de Sciences Po – a pris position contre l'islamo-gauchisme. Il ne voit absolument pas la pertinence, la légitimité de Sciences Po en tant qu'institution à se prononcer sur cette affaire, surtout que la notion de l'islamo-gauchisme – ce que ne semblaient pas savoir les autorités de Sciences Po – a été inventée par un chercheur CNRS du CEVIPOF, Pierre-André Taguieff, qui était certainement un des chercheurs les plus prolifiques de la maison et qui a

produit sur l'islamo-gauchisme beaucoup de choses. Et Sciences Po, pérorait du haut de sa soi-disant « science » avec de multiples guillemets, et disait « non au concept d'islamo-gauchisme ».

Ce sont des choses qui, à son avis, sont totalement déplacées.

Voilà deux exemples, mais il pourrait lui en donner d'autres.

Laurence Bertrand Dorléac invite les rédacteurs à conclure.

Marie Mawad revient sur deux mots qui permettront, elle espère, de résumer les échanges et de répondre à un certain nombre des questions qui ont été posées.

D'une part, ses co-rédacteurs et elle-même ne prônent pas la neutralité mais la réserve institutionnelle.

Ce choix délibéré a été nourri par les échanges qu'ils ont pu avoir avec certains de leurs partenaires internationaux, le président de la LSE, des personnes à Harvard, Stanford, etc. dont les rapports sur le positionnement politique ont eu plusieurs mois pour se confronter à la réalité et qui ont très clairement souligné les limites du vocabulaire autour de la neutralité et les limites du rapport Kalven, produit par l'université de Chicago dans les années 1960, dont est issue cette terminologie.

Par ailleurs, ils n'évoquent pas la morale, mais la déontologie.

Ils se sont basés sur ce qui pouvait se faire dans d'autres secteurs d'activité, notamment dans le journalisme où les chartes déontologiques occupent depuis plus de cent ans un rôle très important de boussole. Ces chartes ne sont pas contraignantes, elles n'ont d'ailleurs peut-être pas de valeur juridique en tant que telles, même si elles s'appuient sur la loi et notamment la loi de la liberté de la presse, mais elles sont une forme de boussole éthique et le fondement d'échanges, de discussions et de réflexions sur les actions que chacun peut entreprendre. Si l'on se questionne sur tel ou tel type de comportement, on peut trouver au sein de cette méthodologie professionnelle détaillée dans les chartes des grands principes qui vont permettre d'échanger avec des pairs pour arriver à une décision, peut-être imparfaite, certainement pas la vérité, mais la plus éthique possible.

C'est notamment de ce secteur dont ils se sont inspirés pour – même si aujourd'hui il y a un certain nombre de chartes à Sciences Po – proposer de consolider l'existant et de le mettre à jour. C'est moins la valeur réglementaire de ces chartes que leur rôle de boussole pour l'ensemble des parties prenantes de l'institution qui importe.

Il en va de même pour la doctrine sur le positionnement politique de Sciences Po qui, ils l'espèrent, a vocation à s'appliquer à l'ensemble des parties prenantes et à servir de boussole, afin de mener toute l'institution, en cohérence, dans la même direction. C'est du moins l'esprit de ce qu'ils ont préconisé.

Laurence Bertrand Dorléac remercie une fois encore les rédacteurs de ce rapport pour cette enquête approfondie et leurs conclusions.

Elle remercie également pour son accompagnement Corinne Cantin qui retranscrit les débats animés de ces séances et Patricia Cabrol-Lavergne qui a organisé ce Conseil d'administration.

Elle souhaite de très bonnes fêtes de fin d'année aux membres du conseil et leur donne rendez-vous en mars prochain.

Inès Fontenelle demande si Sciences Po a pris contact avec les étudiants mahorais qui ont été touchés par les ravages du cyclone Chido.

Luis Vassy répond que les étudiants venant du lycée de Mayotte lié à Sciences Po par une convention éducation prioritaire (CEP), ont été joints. En revanche, pour les familles mahoraises qui sont sur le territoire métropolitain, il est plus difficile de les identifier ; s'agissant de ressortissants français il n'y a pas de manière de savoir qui est mahorais.

Cependant, ses équipes et lui-même travaillent avec l'association Sciences Po des étudiants d'Outre-mer, qui a constitué des cagnottes et a organisé des manifestations de solidarité. Évidemment ils les soutiennent pleinement. Fidèle à la ligne de conduite fixée depuis plusieurs semaines, en cas de crise, plutôt que de se faire plaisir en envoyant un mail en se disant que l'on a fait ce qui devait être fait, Sciences Po essaie de joindre individuellement les étudiants concernés. Cela a été fait pour les étudiants libanais, par exemple. Lorsqu'il s'est déplacé sur les campus en région, Luis Vassy a eu des retours assez positifs de cette démarche. Il a hésité à le faire pour les étudiants coréens, mais l'épisode en question n'a pas duré suffisamment pour qu'on puisse déclencher cette démarche d'appel.

La séance est levée à 18 heures 10.