

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SÉANCE DU MERCREDI 15 MARS 2023

Sommaire

1. Le mot de la Présidente	3
2. Le mot du Directeur et Administrateur	3
3. Adoption du procès-verbal du 14 décembre 2022.....	4
4. Point d'information sur les orientations retenues à la suite des rapports des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle	4
5. 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 2023, et définition des critères d'attribution de la part variable	8
6. Présentation du rapport d'activité de la Commission de déontologie	16
7. Présentation des rapports d'activité du référent intégrité scientifique et du Comité de déontologie de la recherche.....	18
8. Bilan du dispositif de lutte contre les violences sexistes et sexuelles et présentation du rapport d'activité de la Cellule d'enquêtes internes préalables (CEIP).....	21
9. Point d'information sur les travaux relatifs à la création d'un centre de santé à Sciences Po	29
10. Informations et questions diverses	31

MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Carlo BARONE, Alexandre BOMPARD, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Inès FONTENELLE, Yannig GOURMELON, Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Katja LANGENBUCHER, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Régine SERRA, Didier-Roland TABUTEAU, Dina WAKED, Ethan WERB.

MEMBRES ABSENTS

Thierry CADART, Christophe KERRERO.

Assistaient sans voix délibérative : Mathias VICHERAT ; Alban HAUTIER.

Invités : Arnaud JULLIAN, secrétaire général ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ; Alain CHENU, référent intégrité scientifique (RIS) ; Catherine FISCHER-HIRTZ, présidente de la cellule d'enquêtes internes préalables (CEIP) ; Philippe GUÉRINET, directeur de l'Executive Education ; Solen LALLEMENT, référente égalité et lutte contre les violences sexuelles et sexistes ; Patrick MATET, président du comité de déontologie ; Karen MAUGER, directrice des ressources humaines ; Marie SCOT, chargée de mission auprès du RIS ; Michel GARDETTE, conseiller à la présidence ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance est ouverte à 14 heures 30 sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac

1. Le mot de la présidente de la FNSP

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que ce conseil est le sixième depuis le début de la guerre en Ukraine, que Sciences Po continue à accueillir des chercheurs et chercheuses en exil. Elle cède la parole à Mathias Vicherat.

2. Le mot du directeur de l'IEP de Paris et administrateur de la FNSP

Mathias Vicherat propose aux membres du Conseil d'administration de leur faire un point d'actualité.

Il indique que Sciences Po a inauguré, le 14 mars 2023, une Maison des arts et de la création, qui se propose de combiner les pratiques artistiques et les sciences humaines et sociales. L'art et les pratiques artistiques sont présentes à Sciences Po depuis de nombreuses années. En 2009, des ateliers artistiques ont été introduits ; en 2010, Bruno Latour a inventé le « master en arts politiques » (SPEAP), formation d'une année, destinée à de jeunes professionnels des arts et des sciences humaines et sociales ; dans les années 2010, la spécialité culture du master d'administration publique, le master communication, médias et industries créatives ont vu le jour et, en 2019, une chaire d'écrivain a été instituée. En outre, la procédure d'admission au collège universitaire de Sciences Po comporte désormais un commentaire d'image. Enfin, le statut d'artiste pour les étudiants, sur le modèle des sportifs de haut niveau, est désormais reconnu à Sciences Po. Il permet d'aménager la scolarité et de prendre en compte les besoins et les contraintes liés à cette pratique.

La création de la Maison des arts, permet de passer d'une évolution centrifuge à un élan centripète, c'est-à-dire rassembler les énergies pour développer de nouveaux partenariats avec des institutions culturelles ; par exemple le Centre Pompidou, l'école nationale supérieure des Arts Décoratifs, le Musée d'Orsay.

De nouvelles chaires sont créées : une sur le cinéma, dont Claire Denis est la titulaire ; une sur la danse et la musique, confiée à Benjamin Millepied ; et une chaire sur les arts plastiques et visuels avec Jean de Loisy.

Ce semestre, Mohamed Mbougar Sarr, prix Goncourt 2021 est titulaire de la chaire d'écrivain.

Laurence Bertrand Dorléac, qui est naturellement très investie dans ce projet, et lui-même, tiendront le conseil d'administration de la FNSP informé des évolutions de cette Maison des arts et de la création, dont le financement repose sur des ressources externes, pour l'essentiel issues du mécénat.

Mathias Vicherat poursuit en précisant la position de Sciences Po à propos de *ChatGPT*. Par comparaison à d'autres institutions, le dispositif de Sciences Po sur la lutte contre le plagiat n'est pas au bon niveau de robustesse qui s'impose. C'est à ce propos là que Mathias Vicherat a indiqué aux étudiants qu'il était interdit d'utiliser *ChatGPT* « sans références ». L'écho médiatique de ce message a été réducteur et caricatural puisqu'il s'est transformé en une affirmation erronée : « Sciences Po a interdit *ChatGPT* ». Telle n'était pas l'intention de Sciences Po. En revanche, la question centrale demeure : quel est l'impact de l'intelligence artificielle sur l'enseignement et la recherche ? Un grand séminaire avec des universitaires, des praticiens de l'intelligence artificielle, aura lieu le 16 mars qui sera un premier jalon de la contribution de Sciences Po à la réflexion dans ce domaine.

Concernant les admissions, Mathias Vicherat indique que l'attractivité de Sciences Po est toujours forte, tant au Collège qu'en master. Néanmoins, parmi les masters et les écoles, le différentiel d'attractivité s'accroît. Une réflexion et un travail ont été engagés, avec les organisations syndicales étudiantes, pour renforcer l'information et l'orientation des étudiants du Collège.

Enfin, Mathias Vicherat rappelle que, le 10 février dernier, toutes les communautés de Sciences Po ont partagé la joie d'apprendre la libération de Fariba Adelkhah qui a pu quitter la prison d'Evin. Hélas, elle ne dispose toujours pas des pièces d'identité et des documents administratifs qui lui permettraient de rentrer en France. Sciences Po est en contacts réguliers avec elle, notamment par l'entremise de son avocat et de son comité de soutien.

(Arrivée de Philippe Martin)

Sciences Po demeure plus que jamais attentive à tout ce qui a trait à la liberté académique, au niveau national et international. Mathias Vicherat précise que France Universités lui a confié la présidence d'un groupe de travail inter-universités sur ce sujet, auquel participent une quinzaine de présidents d'universités. Ce groupe remettra d'ici à la fin de l'année une série de propositions – au Gouvernement et au-delà – sur la liberté académique. Parmi les sujets essentiels : la constitutionnalisation de la liberté académique, la question de la protection des sources des chercheurs, qui sont bien moins protégées que celles des journalistes. Ce groupe s'attache aussi à développer une logique de partage de bonnes pratiques, sur la question de la liberté d'expression au sein des campus, ainsi que pour les initiatives internationales de défense de certains chercheurs qui sont en danger dans leurs pays ou mis en cause dans des procédures judiciaires. C'est actuellement le cas pour Pinar Selek, sociologue turque persécutée par le gouvernement de son pays depuis de nombreuses années dont le nouveau procès va s'ouvrir à Istanbul le 31 mars.

Mathias Vicherat conclut en rappelant que Sciences Po a engagé une procédure pour demander que la liberté académique soit le récipiendaire principal du prix Nobel de la paix 2023, avec Fariba Adelkhah et la *Central European University* - un des partenaires de CIVICA - qui, pour des raisons politiques et de liberté économique bafouée, a été obligée de quitter Budapest pour Vienne.

3. Adoption du procès-verbal du 14 décembre 2022

🔴 *Le procès-verbal de la réunion du 14 décembre 2022 est adopté à l'unanimité.*

4. Point d'information sur les orientations retenues à la suite des rapports des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que la dernière séance du conseil d'administration avait été si dense que le point d'information sur les orientations retenues à la suite des rapports des groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle n'avait pu être mené jusqu'à son terme. Mathias Vicherat n'avait pu faire part de ses conclusions et le temps avait manqué pour laisser place à la discussion.

Elle cède la parole à Mathias Vicherat.

Mathias Vicherat rappelle que les quatre groupes de travail relatifs à la consolidation de la trajectoire pluriannuelle avaient pour fonction de faire des bilans et de tracer des orientations.

Ils n'étaient en rien décisionnaires. Seules les instances compétentes, le conseil de l'Institut, le conseil scientifique, le comité social et économique et, bien sûr, le conseil d'administration sont habilités à se prononcer formellement sur tous ces points.

Le premier groupe de travail portait sur l'accroissement des ressources, avec une partie mécénat et une partie formation continue.

Concernant le mécénat, l'accent a été mis sur les nouveaux outils. Sciences Po travaille à la mise en place d'un fonds de partage. Par ailleurs, Sciences Po souhaite développer de manière plus active sa politique à l'égard des legs.

Avec les Alumni, présidés par Pascal Perrineau, un groupe de travail paritaire a été mis en place pour trouver le meilleur dispositif permettant d'avoir un effet de levier supplémentaire sur leur contribution en termes de mécénat – notamment pour les contributions individuelles.

Le mécénat de recherche est aussi une priorité. À l'image de ce qui a été fait pour le fonds Latour, qui permettra de créer dix emplois de post-doctorats sur des fonds privés et publics. Le mécénat de recherche concerne aussi l'institut McCourt, qui a autorisé Sciences Po à créer des postes fondés financièrement sur cette dotation. Plus généralement, Mathias Vicherat souhaite que tous les collègues et les communautés de Sciences Po s'inscrivent dans une démarche d'appel à projets.

Concernant la formation continue, plusieurs orientations sont identifiées. D'abord, passer drastiquement d'une logique de catalogue à une logique de sur-mesure. En outre, dans le cadre d'une forme de redéploiement des ressources humaines, il faut renforcer la dimension commerciale, qui n'est pas assez forte. Il convient aussi de faire en sorte que les écoles puissent proposer directement des formations portées par l'*Executive Education*. Enfin, il est nécessaire d'accroître la participation des membres de la faculté permanente à la formation continue. Aujourd'hui, seule une vingtaine - sur 280 membres de la faculté permanente – contribue aux programmes de l'*Executive Education*.

Le deuxième groupe de travail était consacré à l'optimisation de l'organisation et des dépenses d'enseignement. La question de l'allègement des maquettes d'enseignement y a été largement débattue. Elle ne se pose pas dans les mêmes termes selon les différents cycles de formation et doit être abordée en prenant avant tout en considération les enjeux pédagogiques.

Pour l'enseignement des langues étrangères, il conviendrait de sortir de la seule dimension d'une prestation de services pour mettre l'accent sur les missions pédagogiques et les questions stratégiques.

Le troisième groupe de travail traitait de la politique de rémunération et de la masse salariale. La réflexion principale – qui, d'ailleurs, est actuellement en discussion dans le cadre du comité social et économique (CSE) – a porté sur la part de la rémunération au mérite. Mathias Vicherat rappelle que, dans la possibilité d'augmentation annuelle des salariés de la FNSP, il y a une part automatique d'1,5 % d'augmentation à l'ancienneté et une enveloppe jusqu'ici de 1,5 % de la masse salariale au titre de l'augmentation au mérite. Dans la plupart des organisations, cette part au mérite est cantonnée à un tiers ou un quart des effectifs, considérant que le mérite doit se concentrer et non se disperser ; tel n'est pas le cas à Sciences Po. Une discussion a été engagée à ce propos au CSE ; la prochaine réunion aura lieu le 23 mars. La réflexion du groupe de travail s'est aussi portée sur la bonne allocation des ressources humaines et sur la politique de redéploiement qui doit être menée. Elle a déjà été entamée et sera poursuivie.

Enfin, le groupe de travail centré sur l'optimisation de l'immobilier a examiné les possibilités de densification des bureaux et de développement du *Flex-office*, là où ce serait réellement possible. Les perspectives d'une meilleure exploitation des locaux par de la location des espaces

lorsqu'ils ne sont pas occupés par des activités d'enseignement ou de recherche, sont également à l'étude, que ce soit pour le campus parisien ou les campus en région. Ces derniers présentant des contraintes particulières puisque ces lieux sont le plus souvent la propriété des collectivités locales qui accueillent ces campus.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Mathias Vicherat et ouvre la discussion.

Pascal Perrineau rappelle, à propos de ce que Mathias Vicherat vient suggérer en faveur d'une formation continue s'orientant vers du « sur-mesure », qu'il a déjà évoqué devant ce conseil la question de la formation permanente des fonctionnaires territoriaux. Il rappelle qu'il y a plus de 500 000 élus locaux et 2 millions de fonctionnaires territoriaux, soit une population de 2,5 millions. Longtemps, ce marché a été monopolisé par des instances partisans. Désormais, des organisations privées se sont installées sur ce marché dans les grandes régions et y prospèrent. Par exemple, dans le grand quart sud-ouest, Stratégie Locale a pris le marché ; c'est une entreprise de grande qualité, qui fonctionne très bien. Mais il reste, en particulier autour des campus en région, dont les locaux sont peu utilisés en dehors de l'année universitaire, un large marché et une attente que Sciences Po pourrait satisfaire.

Charlotte Halpern rappelle, pour répondre à l'inquiétude de Pascal Perrineau, qu'une académie des territoires, qui a justement pour objectif de former les élus locaux, a été mise en place ces dernières années par l'École urbaine en partenariat avec l'*Executive Education*. Certes, il y a de la place pour faire plus, mais il lui semble que Sciences Po est déjà présente sur ce sujet.

Elle souhaite en outre revenir sur la question du mécénat recherche et, plus généralement, de la manière dont va s'organiser la levée de fonds. Ce dont il a été question au sein du groupe de travail, était de savoir comment allait s'articuler mécénat et recherche. Le risque serait de voir se multiplier nombre de petits objets susceptibles d'attirer des fonds, sur des sujets extrêmement précis, qui ont tous leur intérêt mais qui ne seront pas nécessairement liés aux priorités scientifiques de Sciences Po. Comment réarticuler l'ensemble et comment faire pour que quelques sujets à la mode pendant quelques années n'obèrent pas des sujets de fond qui doivent être traités au long cours ?

Autrement dit, l'une des craintes qui peut se faire jour et qui a été évoquée dans les groupes de travail serait que la politique scientifique de Sciences Po soit tirée par le mécénat ou par des enjeux de positionnement, sans que cela ne soit nécessairement en accord avec les priorités de recherche.

Alexandre Mariani veut revenir sur la question des augmentations au mérite. Ce sujet est actuellement au programme de la négociation annuelle obligatoire (NAO) avec les délégués syndicaux. La question du mérite est un sujet complexe, presque une question philosophique. Est-ce dépasser ses limites ? Est-ce atteindre ses objectifs ? Est-ce dépasser les objectifs fixés ? La CFDT, qu'il représente ici, avec Régine Serra, y accorde toute son attention et veut y travailler, dans l'intérêt des salariés. Comment faire en sorte que le mérite soit reconnu, à la fois le mérite individuel, mais aussi le mérite collectif (parce que l'on n'est jamais seul quand on atteint des objectifs, il y a toujours une équipe autour de soi) ?

(Arrivée d'Henry Laurens)

Inès Fontenelle tient à souligner le travail accompli par les quatre groupes de travail. La représentation étudiante restera très vigilante et attentive à la question des maquettes pédagogiques et de leur réforme, en espérant que les décisions prises le seront dans une optique pédagogique et non budgétaire.

Par ailleurs, elle fait une remarque concernant les autres documents qui ont été transmis dans le cadre de la consolidation de la trajectoire pluriannuelle. Elle souhaite rappeler que, l'année dernière, les droits de scolarité ont été augmentés de 7,5 % ; une hausse très importante, qui marque un énième épisode de renchérissement de ces frais. La représentation étudiante est particulièrement inquiète lorsqu'elle relève que le taux de hausse des droits de scolarité utilisé pour la première année du plan pluriannuel est de 4 % ; ce qui est à mettre en perspective avec le taux d'inflation de 4,2 % prévu dans le projet de loi de finances 2023. Elle souhaiterait que la direction de Sciences Po mette fin à cette spirale de hausse des droits qui a été engagée depuis les années 2000, et rappelle que les frais de scolarité ne peuvent être la variable d'ajustement du budget de l'établissement.

La représentation étudiante partage également les interrogations du comité d'audit quant à la baisse du poids de l'État dans le financement de Sciences Po. Elle rappelle que ses collègues et elle-même ont porté devant le conseil de l'Institut et obtenu la création d'une commission des finances qui permettra, à travers son rapport, d'offrir des perspectives soutenables au budget. Ses collègues élues et élus étudiants comme elle-même considèrent que le sérieux budgétaire ainsi que le respect de l'ensemble des communautés de Sciences Po sont la clef d'un développement harmonieux de l'institution.

Pour ce qui a trait à la formation des élus locaux, **Philippe Guérinet**, directeur de l'*Executive Education*, confirme que Sciences Po a toute sa place pour répondre aux besoins des élus locaux et des fonctionnaires territoriaux. Charlotte Halpern a mentionné un des deux certificats qui existent déjà. L'un conçu avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et la Banque des territoires, « Être un décideur territorial à l'heure des transitions ». L'autre, « Réussir son mandat », élaboré avec l'Institut français de la gouvernance publique, présidé par Jean-Paul Huchon. Le mois prochain, l'*Executive Education* lance son premier programme « intra » sur la thématique « réussir son mandat » avec le conseil départemental des Yvelines.

Il ajoute que, bien qu'il y ait 400 000 agents territoriaux, la principale difficulté de ce marché est le financement. Il y a un dispositif, « droit individuel à la formation des élus » (DIFE), qui existe depuis très longtemps. Lorsque Sciences Po est entrée sur ce marché, le DIFE permettait un financement à hauteur de 10 000 € par élu. Aujourd'hui, l'enveloppe est de 700 € par personne. Pour un certificat dont le tarif se situe entre 8 000 et 10 000 €, la principale difficulté est donc de trouver les financements qui permettront de le suivre.

À propos de la formation continue des élus, **Mathias Vicherat** ajoute qu'il souhaite que les campus en région puissent aussi faire des offres.

En réponse aux remarques de Charlotte Halpern, il réaffirme qu'il n'est pas question à Sciences Po de promouvoir une recherche orientée par les financements, bien au contraire. Toutes les nouvelles initiatives qui ont été soutenues récemment par des financements extérieurs sont pleinement inscrites dans le dispositif général de la recherche de l'établissement et viennent le renforcer.

Sur la définition du mérite, **Laurence Bertrand Dorléac** propose à la directrice des ressources humaines de Sciences Po, Karen Mauger, de répondre.

Pour ce qui concerne les augmentations au mérite, **Karen Mauger** précise que des discussions extrêmement constructives ont été engagées avec les délégués syndicaux dans le cadre de la NAO. L'objectif est de trouver le juste équilibre entre récompenser le mérite et avoir un modèle économique soutenable sur le long terme. Ce qui a été proposé lors de la première réunion est de limiter l'impact de l'augmentation au mérite de 1,5 % à 1 % et, concomitamment, d'augmenter l'enveloppe des primes afin de récompenser ce que l'on appelle le mérite. Pour un travail fourni on perçoit un salaire ; une suractivité ou une activité exceptionnelle, en règle générale, ne se répète pas d'année en année. Le modèle proposé est bien sûr de maintenir les 1,5 % à l'ancienneté, mais de ramener l'augmentation au mérite de 1,5 à 1 %, ce qui permet de récompenser les collaborateurs qui ont été en suractivité ou qui ont eu une implication particulière sur une année N, tout en augmentant le montant de l'enveloppe des primes.

Quant aux droits de scolarité, **Mathias Vicherat** précise qu'il n'y a aucune prévision de quelque nature que ce soit pour l'année prochaine. D'une part, parce qu'on ne peut raisonnablement prévoir quelle sera exactement l'inflation ; d'autre part, parce que ce point sera naturellement abordé et discuté au sein du Conseil d'administration et des différentes instances compétentes en la matière. Si une inflation prévisionnelle figure dans un document pluriannuel, c'est simplement à partir de prévisions économiques qui sont données par différents instituts, mais cela ne veut absolument pas dire que Sciences Po va indexer l'augmentation des droits de scolarité sur ces prévisions. D'ailleurs, cette année le calcul menait à un chiffre de 9,6 et l'atterrissage a été à 7,5, avec la logique de rattrapage et une augmentation de l'aide sociale par ailleurs.

5. 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 2023, et définition des critères d'attribution de la part variable

(Mathias Vicherat quitte la salle)

Laurence Bertrand Dorléac indique que, comme cela avait été convenu lors de la dernière séance du Conseil d'administration, le comité d'audit et des rémunérations compétent en matière de rémunérations (dit comité des rémunérations), qu'elle préside, et qui réunit Henri de Castries, Sandra Lagumina, Véronique Morali et Laurence Parisot, a examiné les conditions de rémunération du directeur/administrateur de Sciences Po.

Elle rappelle que la rémunération du directeur/administrateur totalise actuellement 200 K€ bruts annuels et qu'elle n'a pas été augmentée depuis dix ans.

Elle souhaite faire un bref rappel historique afin de remettre la question de la rémunération du directeur de Sciences Po en perspective.

En 2005, le président de la FNSP avait constitué une « commission des rémunérations » (qui ne figurait pas alors dans les statuts de Sciences Po), composée de six membres du conseil d'administration. Cette commission examinait et fixait l'évolution de la rémunération du directeur de Sciences Po ainsi que celle des membres de son comité exécutif, c'est-à-dire les

augmentations (pérennes) et les primes (annuelles), sans autres critères que des appréciations qualitatives ; « *de brefs comptes rendus* » peut-on lire dans le rapport de la Cour des comptes de 2012. Il n'y avait donc ni enveloppe, ni plafond. Les délibérations et conclusions de cette commission donnaient lieu à des procès-verbaux qui n'étaient pas présentés - et donc pas discutés - par le Conseil d'administration, ni par aucune autre instance à Sciences Po. Elles étaient confidentielles.

Lors de la dernière séance du Conseil d'administration, Régine Serra a rappelé que la révélation de l'existence de ces usages, en 2011, avait provoqué un emballement médiatique et un vif émoi à Sciences Po. Ils ont d'ailleurs été condamnés dans le rapport de la Cour des comptes de 2012 - qui est public – et il a été mis un terme à ce système aussitôt après.

Laurence Bertrand Dorléac ajoute qu'avant 2013, c'est-à-dire la nomination de Frédéric Mion à la direction de Sciences Po, la rémunération du directeur et celle du président de la FNSP n'étaient pas votées par le Conseil d'administration. Cela ne figurait d'ailleurs pas dans les statuts. Ce sont les statuts de 2016 qui ont introduit la création du comité d'audit et des rémunérations, dans sa formation compétente en matière de rémunérations.

Laurence Bertrand Dorléac demande aux membres du conseil de la pardonner pour ce long développement, mais il lui semblait nécessaire de bien préciser que ce dont il va être question aujourd'hui n'est en rien comparable – et est même en tous points opposé - au système qui prévalait à Sciences Po entre 2005 et 2012.

En outre, elle tient à rappeler qu'elle a fait partie de celles et ceux qui se sont étonnés, émus et qui ont ouvertement déploré l'absence de procédures publiques et transparentes dans ces domaines. Elle déclare solennellement aux membres du conseil qu'ils pourront toujours compter sur elle pour être vigilante sur ces questions et que ce n'est pas un hasard si, aujourd'hui, cette discussion a lieu le plus ouvertement possible.

Laurence Bertrand Dorléac résume les propositions du comité des rémunérations, lesquelles figurent sous une forme complète et détaillée dans les documents qui ont été adressés aux membres du conseil.

Le comité a tout d'abord constaté que l'absence de part variable distinguait Sciences Po de ce qui est pratiqué dans les autres établissements publics.

En effet, depuis un décret du 9 mai 2017, l'État met systématiquement en place une part variable pour les directeurs d'établissements publics. Pourquoi ? Parce que ce système est jugé efficace, dans une logique de performance, mais aussi pour confirmer le lien entre un conseil d'administration et sa direction.

S'agissant du pourcentage maximal de part variable, il est proposé de s'aligner sur la pratique de l'État (telle qu'elle est définie dans une circulaire de 2020) et de retenir un taux de part variable de 25 %.

Par ailleurs, le directeur de Sciences Po a exprimé le souhait d'accompagner la mise en place de cette part variable d'une réduction de 10 k€ de sa rémunération fixe (la ramenant ainsi à un total de 190 k€).

Ce dispositif conduirait alors à ce que la rémunération brute annuelle totale du directeur soit dorénavant comprise entre 190 k€ et 235 k€, selon l'atteinte des objectifs, sur laquelle le conseil devrait se prononcer chaque année.

Le comité des rémunérations a émis des doutes quant à l'opportunité de baisser le salaire du directeur de Sciences Po. Il indique que l'écart des salaires à Sciences Po se situe autour de 8,90, avec un salaire moyen mensuel brut non chargé de 4 420 €.

A titre d'exemple, Laurence Bertrand Dorléac précise qu'à l'échelle nationale – politique cette fois – la Nupes promeut un écart maximal de 1 à 20.

Quant aux critères permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs, elle précise que le comité s'est efforcé de les définir le plus finement possible. Sachant que c'est un exercice toujours sujet à débat.

Elle ouvre la discussion.

Régine Serra remercie Laurence Bertrand Dorléac pour ce rappel historique, qui est toujours bienvenu, ainsi que le comité des rémunérations d'avoir proposé cette note ainsi que pour tout le travail qui a été conduit à ce propos.

En sa qualité d'élue CFDT, représentante des personnels cadres, elle ajoute que de nombreux points de cette note la dérangent. Elle ne soutient pas cette proposition et va exposer très rapidement les motifs de sa position, afin de laisser toute sa place à la discussion.

En premier lieu, la CFDT ne comprend pas qu'une part fixe puisse être diminuée. Il y a eu un contrat de travail, avec un salaire proposé au directeur/administrateur. Le droit du travail impose qu'une part fixe de salaire ne soit jamais diminuée. Elle souhaiterait avoir quelques explications à ce propos.

La CFDT souhaiterait en outre savoir si la rémunération – part versée en qualité de directeur de l'IEP et part perçue en qualité d'administrateur – transite à 100 % par la FNSP. Pourquoi cette question ? Parce qu'il est question ici d'une part variable sur l'ensemble de la rémunération du directeur/administrateur. Or, si la part IEP est versée directement par le ministère, est-ce que la part variable viendrait s'ajouter à une prime déjà perçue par ailleurs ?

Elle comprend bien évidemment qu'il soit nécessaire que le Conseil d'administration pilote, contrôle et évalue les missions du directeur/administrateur et qu'il faille donc mettre en place des outils pour ce faire ; c'est l'objet de la part variable, mais il y a également d'autres modes opératoires. Ainsi, la CFDT propose au comité des rémunérations d'examiner la possibilité d'intégrer tout simplement le directeur/administrateur dans l'accord collectif. C'est ce qui a été fait pour les membres du comité exécutif (Comex) ; ils n'étaient pas intégrés à l'accord collectif avant 2014. Serait-il possible d'examiner cette possibilité-là et d'en mesurer bien évidemment le coût en termes de masse salariale sur la durée du mandat du directeur/administrateur ?

Enfin, la raison pour laquelle la CFDT ne soutiendra pas cette proposition tient aux « circonstances budgétaires » – terme que le directeur/administrateur vient lui-même d'employer. Les étudiants ont mis l'accent sur la hausse des droits d'inscription ; la directrice des ressources humaines a fait état des négociations annuelles qui sont en cours, à savoir la baisse de l'enveloppe au mérite pour les personnels administratifs et académiques qui sont concernés par l'accord collectif. Dans ce contexte-là, la CFDT considère qu'il serait malvenu de proposer une part variable au directeur/administrateur ; en tout cas pour cette année.

Laurence Bertrand Dorléac propose à Arnaud Jullian, secrétaire général de Sciences Po, de répondre à certaines des questions soulevées par Régine Serra.

Concernant la proposition de diminution de la part fixe du directeur, **Arnaud Jullian** précise que ce dernier dispose bien d'un contrat de travail. Il n'est néanmoins pas un salarié placé dans la même situation que les autres, puisque l'article 21 du décret relatif à la FNSP prévoit que le montant maximal de sa rémunération est fixé annuellement par le Conseil d'administration qui

est seul compétent en la matière et qui peut décider d'une augmentation comme d'une réduction.

À propos de la ventilation entre la part de la rémunération du directeur de l'IEP et celle de l'administrateur de la FNSP, Arnaud Jullian précise que toutes les délibérations votées annuellement par le Conseil d'administration prévoient cette distinction. En réalité, ces deux parts sont versées par la FNSP qui, en vertu d'un article législatif, gère les moyens de l'IEP, à l'exception d'une enveloppe de 18 640 € bruts qui est une prime directement versée par le MESR, comme cela est mentionné dans le projet de délibération. D'ailleurs, dans la délibération proposée aujourd'hui, il est bien prévu que cette part soit exclue de l'assiette de calcul de la part variable qui serait, le cas échéant, versée au directeur si le Conseil d'administration considérait que les objectifs étaient atteints.

Quant à la proposition d'intégrer le directeur/administrateur dans l'accord collectif, cela renvoie à la nature spécifique de sa situation de salarié de la FNSP. Tout simplement parce que les personnels bénéficient de l'augmentation annuelle à l'ancienneté – accord de mars 2000 – mais également des augmentations et des primes au mérite. Cela impliquerait donc d'inscrire le directeur dans la campagne d'évaluation annuelle sur objectifs et de déterminer qui pourrait l'évaluer. Or, selon les statuts de Sciences Po, nul n'est en situation de pouvoir évaluer l'atteinte des objectifs du directeur, hormis le Conseil d'administration de la FNSP.

Quant au contexte budgétaire, il faut noter que ce qui est proposé là est cohérent avec ce qui est envisagé pour l'ensemble des salariés de la FNSP. En effet, ce qui est actuellement en débat dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) est bien d'augmenter les primes non-reconductibles, notamment au mérite, qui sont versées chaque année, et de réduire l'enveloppe des augmentations de salaires attribuées au mérite. Dans le cas du directeur/administrateur, ce que le comité des rémunérations propose est la mise en place d'une part variable, c'est-à-dire une prime non-reconductible puisque la part variable peut varier d'une année à l'autre.

Laurence Parisot invite les membres du Conseil d'administration à se détacher d'une réflexion qui serait concentrée sur la personne même de l'actuel directeur. Ce qui est proposé aujourd'hui lui semble être assez fondamental dans le nouvel élan et le nouveau Sciences Po qui émergent depuis un an.

Elle souhaite attirer l'attention des membres du conseil sur trois points.

Premier point, il s'agit là d'une démarche d'une très grande transparence, dans le processus, dans la réflexion en amont puis dans la proposition et la décision. Cette transparence est en soi valorisante et importante pour le fonctionnement de Sciences Po.

Deuxième point, en fixant une part variable avec des indicateurs objectifs, facilement mesurables, qui peuvent être suivis pas à pas, c'est bien au Conseil d'administration de la FNSP que l'on donne un pouvoir de contrôle, non pas simplement sur la rémunération du directeur, mais aussi sur la stratégie de la FNSP et de Sciences Po. C'est une façon efficace de veiller, de diriger et d'orienter la politique que Sciences Po doit mettre en œuvre. Ce mécanisme n'est donc pas simplement la question de la rémunération d'une personne, c'est aussi celle du pilotage effectif et efficient de la stratégie de Sciences Po par le Conseil d'administration de la Fondation.

Troisième point, évidemment il y aura toujours des circonstances extérieures ou internes qui feront que l'on se dira qu'il vaudrait mieux traiter ce sujet un peu plus tard. Laurence Parisot considère que c'est opportun parce que – et les discussions en introduction de cette séance du conseil le montrent – c'est le moment où Sciences Po est en train de se redéfinir. Peut-être pas

de se réinventer parce que cela se fait sur des fondations solides, auxquelles chacun tient, mais beaucoup d'évolutions, d'innovations sont actuellement à l'œuvre ; il faut donc que l'évolution du calcul de la rémunération et son pilotage par le Conseil d'administration fassent partie de ce changement. Cela donne de la cohérence et une possibilité de pilotage tout à fait renouvelée.

Enfin, elle ajoute qu'il ne faut pas oublier que c'est une décision pour le présent mais aussi pour le moyen et le long terme, parce qu'il s'agit de veiller à l'attractivité de Sciences Po. Il est souhaitable que les meilleurs aient envie de faire Sciences Po, que les meilleurs qui sont déjà là restent à Sciences Po. Chacun sait, lorsque l'on fait des comparaisons avec les grandes universités européennes – sans aller Outre-Atlantique – que cela fait partie des mécanismes actuellement déployés et qui fonctionnent.

Pour toutes ces raisons, elle regretterait qu'il n'y ait pas une unanimité du Conseil d'administration, puisque cette démarche lui laisse la main comme jamais.

Alexandre Mariani se dit assez sensible à l'argument que le Conseil d'administration doit aussi avoir la main sur la stratégie de l'institution et doit chercher des leviers pour cela. Néanmoins, s'il y avait la possibilité de travailler ensemble un peu plus sur les critères, déjà assez clairs et pertinents qui sont listés, sans doute serait-il possible d'apporter quelque chose dans la détermination de cette stratégie de Sciences Po. Ce serait à ses yeux un élément important.

Le principe d'une part variable ne le choque pas fondamentalement, mais il pense qu'il y aurait une marge sur laquelle travailler afin d'avoir des éléments un peu plus robustes pour déterminer les critères qui amènent à cette part variable.

A propos de ces critères, **Katja Langenbucher** s'interroge sur les indicateurs d'évaluation, par exemple pour des objectifs comme l'*Environmental, social, governance* (ESG), la lutte contre les discriminations... D'ailleurs de quel type de discrimination est-il question ?

En premier lieu, **Henri de Castries** déclare qu'il est favorable à ce dispositif. Ce n'est pas la première fois qu'il en est question au sein de cette instance. Avec un certain nombre d'autres membres du conseil, sous la précédente direction, il avait régulièrement affirmé qu'un salaire figé pendant dix ans, sans part variable, n'était pas sain. Il salue donc le fait que l'on progresse enfin sur ce sujet. Le dispositif proposé lui semble raisonnable dans son *quantum* et dans sa définition d'objectifs même si, lorsque l'on est dans une institution au sein de laquelle la performance ne se mesure pas nécessairement au compte d'exploitation, il y a forcément une part *soft* dans l'appréciation des atteintes des résultats.

Il est en total accord avec Laurence Parisot lorsqu'elle dit que cela donne au Conseil d'administration une influence significative sur l'orientation et la mise en œuvre de la stratégie. Cela permet aussi et surtout de créer les conditions d'une discussion approfondie sur la performance du directeur, qui lui semble nécessaire.

Néanmoins, il déplore un point, la diminution de la rémunération fixe. Il entend bien le fait que ce soit un contrat particulier, mais il trouve que cette démarche serait très « franchouillarde », parce que la rémunération fixe n'est déjà pas extraordinairement élevée et que la rémunération variable est raisonnable. Pourquoi donc diminuer la part fixe ? Pour s'excuser ? Lorsqu'il s'agit de pousser un point, Henri de Castries préfère qu'on le fasse avec fermeté et sans jésuitisme.

Philippe Martin salue aussi le travail qui a été fait, notamment en matière de transparence. Il insiste sur le fait que les objectifs fixés pour l'attribution de la part variable engagent le conseil, puisque c'est le Conseil d'administration qui les attribue à la direction de Sciences Po.

Il appelle à la vigilance sur les différents critères. S'il avait eu à les déterminer, il les aurait peut-être définis un peu différemment (par exemple, il aurait mis l'accent sur la qualité de la recherche, sur le fait que l'objectif est de devenir une grande université scientifique internationale). Il pense que chacun des membres du conseil aurait peut-être voulu ajouter ou retirer des critères. Il ajoute, sur la question de la satisfaction des étudiants, est-on bien certain que la qualité de l'enseignement soit bien mesurée par les critères présentés dans la note ?

Il appelle donc à une discussion sur les critères.

Enfin, lui aussi voit bien l'aspect politique et symbolique de la diminution de la part fixe, mais elle ne lui semble pas être opportune.

Concernant la définition de la part variable de la rémunération du directeur/administrateur, **Ethan Werb** rappelle que celle-ci intervient dans le contexte de l'augmentation de 7,5 % des droits de scolarité, qui risque de heurter la communauté étudiante. La représentation étudiante considère que certains moments sont meilleurs que d'autres pour ce type d'initiative. La performance n'est qu'un vain mot sans exigence. Les critères sont pour beaucoup trop imprécis et ne permettent pas d'apprécier la bonne gestion de Sciences Po sur la base d'un triptyque objectifs/indicateurs/moyens. Une gestion publique performante est indispensable à l'accomplissement des missions du directeur, mais cette gestion ne peut faire l'économie de critères fins et adaptés. La part variable doit vraiment l'être. On propose d'introduire un critère de performance, d'augmenter l'attractivité de la rémunération du directeur. La représentation étudiante considère que ce débat manque de clarté. La construction d'un dispositif d'objectifs ambitieux, avec des critères de réussite tant qualitatifs que quantitatifs, doit être à la base de ce projet de résolution. Dans le cas contraire, cela ne récompenserait pas une direction performante, mais constituerait une forme de prime automatique basée sur la réalisation d'objectifs peu ambitieux.

Aussi, dans le contexte financier global qui est celui de Sciences Po actuellement et en raison de l'imprécision des critères, la représentation étudiante s'opposera à cette résolution, en l'état.

Sandra Lagumina rappelle, comme l'a fait Henri de Castries, que cela fait bien longtemps que l'on discute du principe d'une part variable au sein de cette instance. Elle regrette qu'elle n'ait pas été mise en place plus tôt puisque le Conseil d'administration a la charge de définir la stratégie telle que proposée par le directeur et, ensuite, de faire en sorte que cette stratégie soit effectivement appliquée. Philippe Martin a raison de rappeler l'importance de la définition des critères qui sont liés à la stratégie et à l'ambition que ce Conseil d'administration porte dans son ensemble. C'est ce que le comité des rémunérations s'est efforcé de faire, en toute transparence, en mettant sur la table ces différents éléments qu'il souhaitait être le plus objectif possible. Mais il y a toujours une part d'appréciation laissée à chacun, et c'est le cas dans toutes les organisations où des parts variables sont mises en place.

À titre personnel, elle soutient la proposition qui est faite. Elle entend bien ceux qui disent qu'il faut discuter encore des critères ; le comité des rémunérations est prêt à les affiner, à les rediscuter, mais il y a un moment où il faudra les arrêter. Le plus important lui semble être de se mettre d'accord sur les grandes têtes de chapitre. Ensuite, il faudra trouver les indicateurs pertinents. Ceux qui ont été proposés embrassent l'ensemble de la stratégie de Sciences Po telle

qu'elle a été définie. Elle pense que c'est au sein de ces grandes têtes de chapitre que l'on peut peut-être affiner les critères. Mais, sur le principe et le fait de le faire maintenant, elle y est favorable sans aucune hésitation.

Horatia Muir Watt approuve ce que Philippe Martin a dit. Elle s'interroge sur les critères. La recherche n'est pas assez mise en valeur. Par ailleurs, certains critères lui semblent aller de soi ; par exemple, si Sciences Po ne met pas en place un dispositif de lutte contre les discriminations, de toute façon elle ne respecterait pas la loi ; c'est donc un critère d'évaluation d'une activité, pas un objectif. Parmi les objectifs proposés, plusieurs sont déjà en place ; certains sont très spécifiques, d'autres sont trop généraux. Elle considère qu'une discussion sur les critères est nécessaire.

Laurence Bertrand Dorléac poursuit le tour de table.

Les échanges précédents lui laissent entendre qu'une discussion sur les critères s'impose. Les propositions émanant du comité des rémunérations, compétent pour discuter de ces questions, peuvent être enrichies. Elle propose que les membres du Conseil d'administration qui veulent apporter leurs contributions à ce comité pour l'établissement de ces critères se déclarent. Pour autant, aujourd'hui, elle voudrait que le conseil se détermine sur la mise en place d'une part variable.

Pascal Perrineau souligne que tout à l'heure il était question de mérite ; il ne voit pas pourquoi le directeur serait exclu de cette considération. Qu'est-ce que la part variable si ce n'est le prix du mérite du directeur ? Il est donc favorable à ce système - avec une part fixe qui serait maintenue – qui permet au Conseil d'administration de juger si le contrat d'objectifs fixé pour Sciences Po, à travers son directeur, est satisfait. En outre, cela mettra fin à dix ans de gel, qui était une situation anormale.

Quant aux critères, il entend bien tout ce qui a été dit, en particulier par Philippe Martin. Cependant, puisqu'il s'agit de la part variable de la rémunération du directeur, il faut bien veiller à ce que ces critères dépendent effectivement du directeur. L'on parle de la qualité de la recherche, cela dépend assez peu de lui. Le recrutement des chercheurs, le fait que tel ou tel chercheur CNRS soit affecté dans une unité de recherche de Sciences Po, le recrutement de tel ou tel professeur, ne dépendent pas du directeur.

(Départ de Sandra Lagumina)

Ramon Fernandez soutient tous ceux qui disent que le principe de la rémunération variable est très important. Il comprend qu'on veuille encore débattre des critères mais pas que la rémunération fixe soit baissée.

Il ajoute que, si on raisonne sur le long terme, il y a quand même une question d'attractivité de la fonction de directeur de Sciences Po. Il faut donc se demander si les modalités de rémunération correspondent à l'importance de cette fonction et à l'attractivité d'une institution qui veut attirer les meilleurs talents. Qu'on le veuille ou non, un jour ou l'autre, les éléments de rémunération peuvent compter pour cela.

Alexandre Bompard apporte un 'oui' franc, massif et immédiat à la mise en place d'une part variable et ne voit pas comment, dans une fonction de cette importance, on pourrait continuer de fonctionner sans une forme de rémunération de cette nature.

Sauf si c'était une demande impérative de Mathias Vicherat lui-même, il est opposé à la baisse de la rémunération fixe, qui n'a aucune raison d'être décidée par le conseil. D'ailleurs, même si l'on considérait que la conjoncture peut la justifier, ce serait, selon lui, envoyer un mauvais signal sur la durée, pour les raisons évoquées par Ramon Fernandez sur l'attractivité de cette fonction. Baisser une rémunération fixe n'est pas une bonne disposition, sauf lors de situations très exceptionnelles, comme ce fut le cas lors de la crise sanitaire, lorsque les entreprises ont dû cesser leurs activités pendant plusieurs mois.

Concernant les critères de la rémunération variable, pour connaître un peu ces sujets, Alexandre Bompard souligne que ce qui compte avant tout est leur permanence dans la durée. Il ne faut pas, chaque année, introduire trois nouvelles idées et en enlever trois anciennes.

Laurence Bertrand Dorléac croit comprendre que pour la grande majorité des membres du conseil, ce n'est pas tant la part variable qui pose problème que les critères. C'est pourquoi elle propose une nouvelle fois que les membres du conseil qui veulent amender ou compléter ces critères soient entendus par le comité de rémunérations, afin que le Conseil d'administration puisse se prononcer sur une liste partagée, proposée par le comité des rémunérations, lors d'une prochaine séance.

En outre, elle relève que la question de la baisse de salaire du directeur/administrateur pose problème aux membres du Conseil d'administration.

Elle cède la parole à Arnaud Jullian.

Arnaud Jullian rappelle que les modalités de fixation de la part variable relèvent d'abord du comité des rémunérations, qui les propose ensuite au Conseil d'administration. Lequel, quant à lui, vote. La solution présentée par la présidente de la FNSP – réviser les critères d'évaluation des objectifs à atteindre pour la part variable après audition des membres du Conseil d'administration qui le souhaitent – permettrait donc d'avoir à ce propos un vote du Conseil d'administration lors d'une prochaine séance.

Laurence Bertrand Dorléac sollicite l'avis de Léonard Gourinat, directeur des affaires juridiques de Sciences Po.

Selon la compréhension qu'il a des échanges qui viennent d'avoir lieu, **Léonard Gourinat** constate qu'il pourrait être proposé que le projet de résolution soit amendé dans le sens du vote sur le principe de l'application de parts variables et également sur le pourcentage de celles-ci (25%) ; et donc de renvoyer à un prochain Conseil d'administration la fixation des modalités pratiques, en confiant à la formation du comité d'audit et des rémunérations compétente en la matière la détermination d'une proposition au Conseil d'administration concernant les objectifs dont la réalisation déterminera, au titre de l'année 2023, l'attribution des parts variables.

Alexandre Mariani, remercie Laurence Bertrand Dorléac d'avoir entendu que plusieurs personnes autour de la table avaient quelques inquiétudes à propos des critères. Il lui demande comment il faut procéder pour faire des propositions à ce propos au comité des rémunérations.

Laurence Bertrand Dorléac précise que tous les membres du Conseil d'administration désireux d'apporter leurs contributions peuvent se manifester auprès de Sylvie Renault.

Elle propose de passer au vote en indiquant que plusieurs membres du conseil (*format hybride*) ont donné des procurations : Audrey Azoulay et François Delattre à Henri de Castries ; Thierry Cadart à Alexandre Mariani ; Laurence Parisot à Philippe Martin ; Sandra Lagumina à Yannig Gourmelon ; Alexandre Bompard et Ramon Fernandez à elle-même.

Elle soumet d'abord au vote à bulletins secrets la question de la diminution de la part fixe du directeur de Sciences Po.

(Il est procédé au vote et au dépouillement)

➡ Le conseil d'administration rejette à l'unanimité des membres présents ou représentés moins quatre voix la diminution de la part variable.

Laurence Bertrand Dorléac soumet ensuite au vote la **résolution n° 1 amendée : attribution de parts variables sur objectifs aux rémunérations de l'administrateur de la FNSP et du directeur de l'IEP**.

➡ Le conseil d'administration adopte à l'unanimité des membres présents ou représentés moins deux voix contre et deux abstentions la résolution n°1.

6. Présentation du rapport d'activité de la commission de déontologie

(Mathias Vicherat reprend place)

Laurence Bertrand Dorléac accueille le président de la commission de déontologie, Patrick Matet - commission qui est composée également d'Horatia Muir Watt, de Régine Serra et de Katja Langenbucher – et lui cède la parole.

Patrick Matet présente aux membres du conseil un bilan de l'activité de la commission de déontologie.

Le premier élément notable, est que c'est là le premier rapport d'activité de cette commission, ce qui peut surprendre puisque celle-ci a six ans d'existence.

C'est la seule instance déontologique qui existe dans les statuts de Sciences Po, qui ont été approuvés par les deux décrets de décembre 2015 et de janvier 2016. En 2022, la commission a connu un grand mouvement, en passant d'une composition de trois à sept personnes ; trois sont issues du Conseil d'administration, trois du conseil de l'Institut ; quant au président de la commission, il est nommé par le directeur/administrateur. L'élément le plus important, lui semble-t-il, dans cette nouvelle situation, est l'arrivée d'un étudiant parmi les trois membres issus du conseil de l'Institut. Cela n'allait pas de soi, parce que les règles déontologiques sont essentiellement d'essence professionnelle et que, comme le précise le Code de l'éducation, les

étudiants sont des usagers du service public de l'enseignement supérieur. Toutefois, le rapport de Catherine de Salins sur la déontologie avait mis en exergue qu'ils étaient déjà astreints à certaines règles de déontologie telles que la liberté académique, le respect mutuel, etc. Il était donc judicieux de les intégrer. C'est ce qui a été fait, et il s'en félicite.

Actuellement, il y a donc trois membres de la communauté académique, deux membres de la communauté administrative et un membre de la communauté étudiante ainsi qu'un président extérieur à l'établissement, lui-même. La commission de déontologie en a déduit que la légitimité de son fonctionnement tenait aussi à cette représentativité. Il a donc été demandé aux membres d'être présents en réunion, ce qu'ils font – sauf impossibilité matérielle, bien sûr.

En 2022, leur activité s'est déployée dans deux axes : les avis d'une part ; l'articulation avec les autres instances déontologiques d'autre part.

Concernant les avis, la commission peut être saisie sur des questions déontologiques soit d'ordre individuel, soit d'ordre général. Pendant l'année, elle l'a été à cinq reprises. Ce chiffre doit être mis en comparaison avec les deux avis qui ont été rendus par la commission de déontologie en six ans avant cette nouvelle composition. C'est donc une montée en puissance de l'activité.

La commission a rendu deux avis sur des situations d'ordre général, à savoir la déclaration de conflit d'intérêts ; elle a été saisie par le directeur/administrateur de toutes les demandes d'avis. Comment la commission aborde-t-elle ces questions ? Essentiellement en partant de la charte de déontologie, qui est commune à toute la communauté de Sciences Po. Quand il s'agissait de réfléchir à la déclaration de conflits d'intérêts, la commission s'est reportée à ce que la charte disait, à savoir que quand il y a une situation de conflit d'intérêts avérée, il faut la déclarer à son supérieur hiérarchique ou à son directeur de recherche. Certains titulaires de fonctions de direction sont déjà astreints eux-mêmes à des déclarations d'intérêts, et les membres de la commission ont tous rempli une déclaration lors de leur prise de fonction. La commission a considéré que les titulaires qui exerçaient des fonctions à responsabilité à Sciences Po pouvaient être appelés à remplir ce type de déclaration. La commission a été saisie une deuxième fois par le directeur/administrateur afin de savoir si le périmètre que la direction envisageait et le formulaire de déclaration d'intérêts répondaient aux recommandations qu'elle avait faites. Elle a répondu par une analyse d'octobre 2022 que, globalement, c'était tout à fait ce qu'elle avait préconisé.

Il y a eu deux saisines d'avis sur des situations individuelles. Une situation individuelle dans laquelle il pouvait y avoir un conflit entre deux intérêts institutionnels à Sciences Po. Il y a eu audition puisque la commission recueille toujours les observations des intéressés avant de rendre un avis. Cela a été l'occasion d'évoquer ces questions-là et d'essayer de préconiser des mesures de façon à encadrer les risques de conflit d'intérêts. La deuxième situation individuelle portait sur un intérêt de la direction de Sciences Po au sein de laquelle un titulaire de fonction travaillait.

Là aussi, après audition de l'intéressé, la commission a recommandé des mesures de déport pour que ce conflit d'intérêts ne perde pas et n'entraîne pas de conséquences fâcheuses.

Voilà pour les avis.

Le deuxième axe concerne l'articulation avec les autres instances. Sciences Po a fait le choix d'avoir de multiples instances ; peut-être, d'ailleurs, pour des raisons historiques. Il y a un référent intégrité scientifique, un référent laïcité, un référent violences sexistes et sexuelles. C'est donc une situation qui préexiste. La commission de déontologie est dans une situation un peu différente, puisqu'elle est statutaire et qu'elle prend sa source dans des valeurs affirmées

dans la charte de déontologie. Pour autant, cela n'empêche pas d'établir des passerelles avec les autres instances, bien au contraire.

La première passerelle est institutionnelle, puisqu'il a été décidé qu'un membre de la commission de déontologie intégrerait le comité de déontologie de la recherche. Horatia Muir Watt a accepté de le faire. Ensuite, de façon incidente, le référent intégrité scientifique, Alain Chenu et lui-même ont été saisis d'une demande d'un jeune chercheur qui, à l'occasion d'une enquête portant sur l'accompagnement parental en milieu scolaire sur de très jeunes enfants, avait recueilli des témoignages de violences exercées sur les enfants par les parents. Patrick Matet a tout de suite prodigué quelques conseils au chercheur pour que le signalement administratif – et éventuellement judiciaire – soit fait comme il devait l'être. Avec Alain Chenu, Marie Scot, le comité de déontologie de la recherche et la commission de déontologie, une réflexion a été engagée à propos de ce que pouvait être un protocole formalisé pour opérer des recommandations pour les nouveaux chercheurs.

Une réunion a eu lieu au mois de juin 2022 au cours de laquelle les chercheurs ont été entendus, puis les membres de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse, et des magistrats. L'objet de ce type de réunion exceptionnelle est de réfléchir en commun. Ce n'est pas de produire des recommandations. Les recommandations appartiennent au comité de déontologie de la recherche. L'option prise à Sciences Po est que chaque instance ait son propre domaine de compétences. Deux autres réunions ont eu lieu, fin 2022 et début 2023 sur les découvertes de crimes et de délits lors d'enquêtes ou de recherches qui portent sur des mouvements terroristes.

Enfin, concernant les perspectives 2023, elles sont toutes tracées puisque le directeur/administrateur de Sciences Po a saisi la commission d'une demande de révision de la charte de déontologie, en sorte qu'elle soit la plus conforme et applicable à tous les membres des communautés de Sciences Po. La commission a commencé ses travaux avec un peu de retard au début de l'année 2023 et compte rendre son avis au plus tard lors du dernier trimestre 2023.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Patrick Matet et propose de réunir les questions après les différentes présentations.

7. Présentation des rapports d'activité du référent intégrité scientifique et du comité de déontologie de la recherche

Laurence Bertrand Dorléac cède la parole à Alain Chenu, référent intégrité scientifique (RIS) à Sciences Po et à Marie Scot qui est chargée de mission à ses côtés.

Alain Chenu rappelle l'importance des enjeux qui ont trait à l'intégrité scientifique. Nul n'ignore que des établissements qui comptent parmi les plus prestigieux au monde ont connu à ce propos des « catastrophes industrielles ». Harvard par exemple, avec les privatisations russes et les prises d'intérêts qui tournaient aux conflits d'intérêts dans les conseils donnés par certains collègues de cet établissement. La *London School of Economics* (LSE) qui a été exposée à un processus aboutissant à la démission de son directeur, à la suite d'un financement libyen et à l'attribution d'un doctorat contesté au fils de Mouammar Kadhafi. Enfin, plus récemment, l'Institut hospitalo-universitaire de Marseille a été fortement secoué par des révélations sur les méthodes de travail de son directeur.

Le cadre réglementaire et légal de ces activités d'intégrité a évolué de manière assez intense puisqu'en une dizaine d'années nombre de textes ont été produits. Des textes sur les avis de conformité et d'éthique nécessaires pour l'obtention de financements européens de type *ERC*. Le règlement général sur la protection des données (RGPD) stipule que toute la gestion des informations dont ont besoin les chercheurs doit obéir à des règles de protection des données individuelles. Les questions d'intégrité scientifique ont aussi été évoquées dans la loi de programmation de la recherche de 2020, dans le code de la recherche, dans le code de l'éducation, et dans un arrêté récent de 2022 sur les études doctorales. Il y a donc une institutionnalisation du domaine de l'intégrité scientifique.

C'est dans ce cadre que, dans un premier temps, a été mis en place à Sciences Po un comité de déontologie de la recherche, comportant cinq membres, issus de la faculté permanente et représentant les différentes disciplines de l'établissement. Ils sont assistés par la déléguée à la protection des données (DPO), Nawale Lamrini, par Marie Scot et par lui-même.

Il précise qu'il a pris ses fonctions en septembre 2021 et que le bilan des activités du RIS pour l'année 2022 est le deuxième qu'il présente.

Marie Scot donne plus de détails sur le spectre des activités du RIS. Elle précise qu'il y a trois grands volets d'activité.

Un volet sensibilisation et prévention.

D'abord, la veille. L'intégrité scientifique est un domaine en rapide évolution, avec des normes et des exigences qui se transforment, se consolident et évoluent très vite. Comme pour toute *soft law*, on manque cruellement de jurisprudence. L'intégrité scientifique, l'éthique de la recherche sont des questions anciennes en matière de science expérimentale – médecine, biologie – mais beaucoup plus récentes pour les sciences humaines et sociales. Il est donc nécessaire d'être insérés dans des réseaux de veille. Le RIS et elle-même siègent donc dans un certain nombre d'instances où ils représentent Sciences Po, à la fois auprès du ministère, des instances européennes, des domaines strictement professionnels et des réseaux interprofessionnels.

Dans ce volet « prévenir et sensibiliser », une formation à destination des étudiantes et des étudiants de l'École de la recherche – qui est nécessaire selon la loi – a été déployée. Dix modules sur des questions éthiques leur sont proposés. Par exemple, questions éthiques et entretiens, questions éthiques et sondages, questions éthiques et ethnographie, questions éthiques et terrain sensible, questions éthiques et populations vulnérables... C'est un travail de sensibilisation des futurs chercheuses et chercheurs. Dans une sorte de descente de l'expertise, l'effort se porte aussi sur la sensibilisation des élèves du premier et du deuxième cycles. L'actualité fait un large écho aux problèmes liés au plagiat, à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Alain Chenu et elle-même plaident pour que l'intégrité scientifique devienne l'intégrité scientifique et académique et que, du premier au troisième cycle, les étudiants soient sensibilisés et formés.

Enfin, le RIS a un rôle de conseil auprès de la direction de l'établissement. À l'échelle de Sciences Po, sous l'égide du secrétariat général, ils cartographient les zones de risques qui sont identifiées. Quand il leur semble que les dispositifs ou que les pratiques pourraient être améliorées, ils en font part à la direction de Sciences Po.

La deuxième grande mission du RIS est la certification éthique de la recherche.

Jusqu'à très récemment, cette demande d'avis de conformité éthique était très peu courante en sciences humaines et sociales. Aujourd'hui, il y a une normalisation, une routinisation de la

demande d'avis de conformité éthique pour tous les projets de recherche : en amont du projet au moment de la demande de financement et en aval au moment de la publication des résultats. Il devient donc très difficile de faire de la recherche, de trouver des financements ou de publier sans avoir un comité éthique institutionnel qui assure l'éditeur, la revue ou le financeur que la recherche a bien suivi les normes éthiques.

Cette montée en charge de trois à cinquante ou soixante demandes de certification par an est extrêmement lourde à gérer, et est essentiellement assurée par le comité de déontologie de la recherche, une instance collégiale dans laquelle toutes les disciplines de Sciences Po sont représentées, qui évalue, par des pairs, les projets de recherche des autres chercheurs. Comme cette question de l'extension du périmètre de l'évaluation éthique ne cesse de s'alourdir, la question de la manière dont ces certifications sont délivrées se pose. Qu'est-ce qu'une certification éthique ? Il faut trouver un point d'équilibre entre ce qui est dû à la recherche – c'est-à-dire rendre la recherche possible sur tout objet, toute méthodologie, tout terrain – tout en assurant le respect d'un cadre légal, particulièrement complexe : secret des affaires, secret de la défense, secret des délibérations, remontée des informations inquiétantes, dénonciation des crimes et délits, etc. Il faut s'assurer que la recherche puisse se passer tout en étant conforme au plan légal et tout en obéissant bien aux normes et bonnes pratiques déontologiques et éthiques, et cela dans différentes disciplines. Là encore, arriver à concilier des normes éthiques qui sont différentes selon les disciplines et les méthodologies employées, est un défi d'importance.

Troisième grand volet d'activités, les déviances.

Si la sensibilisation et la prévention n'ont pas fonctionné, que se passe-t-il lorsqu'il y a présomption ou allégation de manquement ? Le RIS joue le rôle – dont il va être question à propos des violences sexistes et sexuelles – de préenquête. Quand un signal est adressé, il l'est auprès du référent intégrité scientifique. Une enquête est alors menée préalablement à la saisine des instances disciplinaires qui, elles, jugeront. Le RIS instruit, mais ne juge pas. Les instances disciplinaires instruiront à leur tour en s'appuyant sur cette pré-instruction. Le RIS établit donc la recevabilité du signalement. S'il est recevable, en fonction de critères très formels, une enquête préalable, totalement confidentielle et contradictoire, est menée. Les faits sont réunis et établis et les différentes parties sont entendues. Le RIS remet ensuite un rapport – toujours confidentiel – au chef d'établissement qui, lui, décide s'il y a lieu ou pas de saisir la section disciplinaire. C'est donc une procédure très formalisée, qui souvent se déroule en co-instruction avec d'autres universités – un chercheur CNRS qui est à Sciences Po aura une co-instruction CNRS/Sciences Po, etc.

Alain Chenu évoque les perspectives de développement et les nouveaux chantiers du RIS.

En premier lieu, la lutte contre les plagats, notamment au Collège, qui nécessite des moyens supplémentaires ainsi qu'une harmonisation des sanctions, qui peuvent être organisées en direction des personnes coupables de fraudes.

Deuxième axe, l'École de la recherche et la montée en charge des besoins des doctorants en matière de certification éthique, qui appelle là encore un renforcement de la capacité à traiter ces dossiers – il faut pouvoir pénétrer dans les projets de recherche d'assez près pour identifier les risques éthiques qui peuvent se présenter.

Troisième axe, la liberté académique, telle qu'elle peut s'exercer dans le cadre des enseignements, avec les dérapages éventuels qui peuvent aboutir à des affaires plus ou moins explosives. Un comité d'examen et de suivi des affaires touchant à la liberté d'enseignement vient d'être mis en place par la direction de Sciences Po. Il aura une capacité d'intervention

rapide puisque mobilisant seulement quatre personnes, et permettant de conseiller le directeur de l'établissement en cas de crise tenant à la mise en cause de programmes, de maquettes, de syllabus de cours ou de méthodes pédagogiques.

Enfin, le RIS est à la disposition de Mathias Vicherat pour l'assister dans sa mission auprès de France Universités sur les moyens de renforcer et de défendre la liberté académique en France et dans le monde.

(Départ de Pascal Perrineau)

8. Bilan du dispositif de lutte contre les violences sexistes et sexuelles et présentation du rapport d'activité de la Cellule d'enquêtes internes préalables (CEIP)

Solen Lallement, référente égalité et lutte contre les violences sexuelles et sexistes, présente le bilan du dispositif de lutte contre les violences sexuelles et sexistes de 2022. Les soixante recommandations figurant dans le rapport de Danièle Hervieu-Léger ont été déclinées en un plan d'actions qui prévoyait notamment de se concentrer sur cinq piliers : le dispositif d'écoute confidentiel ; le dispositif de signalement qui permettait de diligenter des enquêtes de manière systématique ; un plan global de sensibilisation et de formation sur ces questions ; se concentrer sur les situations, notamment en matière de vie étudiante et de cyber-harcèlement ; enfin, la montée en puissance du plan égalité hommes/femmes à Sciences Po.

Concernant le premier volet, le dispositif d'écoute confidentiel, 188 personnes l'ont saisi. Il y a eu une véritable libération de la parole. Ce dispositif, à la fois porté par France Victime en externe et par les infirmières relais violences sexistes et sexuelles à Sciences Po, a été massivement consulté et semble assez bien identifié par les étudiants, mais aussi par les autres personnes, puisqu'il ne s'adresse pas uniquement à la communauté étudiante. En axes de progression, il faut encore améliorer la communication sur ce dispositif, notamment en renforçant les liens entre France Victime, les relais violences sexistes et sexuelles sur place et les étudiants relais santé ; il est également souhaitable de travailler à l'harmonisation d'un suivi statistique pour être encore plus précis sur ces remontées de consultation.

Concernant le deuxième volet - les signalements et l'accompagnement - en 2022, Solen Lallement a transmis 51 signalements à la cellule d'enquête interne préalable. Catherine Fischer-Hirtz, qui préside cette cellule, présentera plus en détail le traitement de ces signalements mais, en tout cas, le chiffre marquant est que 80 étudiants ont été accompagnés, sur le plan psychologique, orientés au niveau de conseils juridiques s'ils le souhaitaient, au niveau de l'aide sociale et des aménagements de scolarité. Les défis à venir sont d'assurer la même qualité d'accompagnement - sachant qu'une augmentation du nombre des signalements n'est pas à exclure - et de travailler à la réintégration des plaignants et des mis en cause quand il n'y a pas eu de sanction ou de saisine de la section disciplinaire.

(Départ d'Horatia Muir Watt)

Pour le troisième volet, le bilan de formation et de sensibilisation, à la rentrée 2022 des modules de formation sous format *e-learning* à destination des différentes communautés ont été mis en place. Ces modules ont été créés avec les parties prenantes. Le bilan de suivi est assez positif s'agissant des étudiants, notamment ceux de première année puisque le taux de suivi est de 96 %. En revanche, c'est un peu moins vrai pour les étudiants des deuxième et troisième années. Il convient donc de s'efforcer de les fidéliser beaucoup plus et d'avoir un meilleur taux de suivi sur cette population. Du côté des enseignants, la moitié ont suivi le module au premier semestre et 32 % au second semestre. Enfin, pour les salariés, à peu près sept sur dix l'ont suivi.

Pour 2023, l'une des questions qui se posent est de savoir quelles mesures mettre en œuvre pour avoir un meilleur taux de suivi pour ces différents types de population.

Solen Lallement travaille également à la réalisation d'un module pour les doctorants, puisque c'est une population qui manifeste des besoins spécifiques.

S'agissant de la sensibilisation, il y a eu des actions de communication ciblées, des supports de communication, notamment un petit livret sur « *Que faire si je suis victime ou témoin de violences sexistes et sexuelles ?* », ainsi que des conférences et des tables rondes. L'idée est bien de renforcer le réseau partenarial avec les associations étudiantes, mais c'est aussi, en externe, de développer tout un réseau afin d'avoir de nouvelles ressources sur ces questions-là.

En matière de vie étudiante – quatrième volet – la direction de la vie étudiante a mis en œuvre quinze sessions spécialement dédiées aux responsables associatifs. L'année prochaine, le format va évoluer, mais il est très important parce que ce sont eux qui sont en première ligne quand il y a des situations de violences sexistes et sexuelles, notamment lors des soirées. Il y a donc vraiment besoin de renforcer la formation également pour ces responsables associatifs.

Enfin, le dernier axe, la montée en puissance du plan égalité hommes/femmes, il y a le renouvellement du label égalité professionnelle qui aura lieu en 2023. Il y aura également, une intensification de la dynamique partenariale, ainsi que certains chantiers, comme la procédure de changement de prénom à titre d'usage, qui existe déjà mais qui doit être professionnalisée et communiquée aux étudiants.

En conclusion, Solen Lallement ajoute que, parmi les soixante recommandations du plan d'action préconisé par le rapport Hervieu-Léger, environ 75 % des objectifs ont été réalisés. Pour 2023, les priorités qui se dégagent sont notamment sur la formation, l'enseignement et la recherche.

Catherine Fischer-Hirtz, conseillère d'État, présidente de la cellule d'enquêtes internes préalables (CEIP) fait un premier bilan des activités de cette cellule. La CEIP est née de la volonté de traduire concrètement deux rapports qui avaient été faits par des groupes de travail en 2021, mais également de mettre en œuvre les préconisations qui relevaient du plan national de lutte contre les violences sexistes et sexuelles dans l'enseignement supérieur et de la recherche pour la période 2021-2025. À la suite de ces travaux, le directeur de Sciences Po a inscrit dans ses priorités sa volonté de développer différents outils pour lutter contre toute forme de violence de ce type. Il a décidé de créer la cellule d'enquêtes internes préalables, qui a été installée en janvier 2021.

Cette cellule est chargée d'enquêter sur tous les agissements à caractère sexiste et sexuel qui sont portés à sa connaissance, afin de vérifier les faits, de les dénoncer et, le cas échéant, d'agir contre les auteurs.

Dans le cadre d'une politique de tolérance zéro clairement affirmée par la direction de Sciences Po, une enquête est systématiquement ouverte chaque fois que des faits susceptibles d'être qualifiés comme contraires aux dispositions énoncées dans les règlements et chartes applicables aux différentes communautés de Sciences Po – étudiants, enseignants, personnel – sont portés à sa connaissance. Qu'ils concernent des agissements commis sur le campus de Paris ou sur les campus en région. Une enquête, interne et préalable, est donc menée avant toute prise de décision par le directeur de Sciences Po. Dans l'exercice de ses attributions, la CEIP s'efforce de mettre objectivement et concrètement en œuvre les moyens d'investigation dont elle dispose, en procédant à l'audition de l'ensemble des protagonistes identifiés lors de la transmission du

signalement : la ou le plaignant, la ou le mis en cause, les témoins, toute personne susceptible d'apporter des éclaircissements.

À l'issue de ces investigations et dans un délai qui a été voulu relativement bref – environ deux mois à compter du signalement – la cellule est chargée de rédiger un rapport qui est accompagné de préconisations, puis adressé au directeur de Sciences Po afin de lui permettre de prendre la décision qui va lui paraître la plus appropriée.

Initialement, la cellule était uniquement chargée des violences à caractère sexiste et sexuel. Son panel d'investigations a été un peu élargi, puisqu'aujourd'hui elle est saisie de l'ensemble des enquêtes internes qui sont ouvertes pour des faits de discrimination, harcèlement, menace, violence, non-respect de l'ensemble des règles de scolarité, à l'exception de tous les faits de fraude et de plagiat pour lesquels un dispositif spécifique existe. La cellule, qui avait été sollicitée à ce propos, s'est déclarée incompétente parce qu'elle ne possède pas les outils qui lui seraient nécessaires pour pouvoir instruire ce type de dossiers.

Concernant son fonctionnement, la cellule reçoit un signalement par différents canaux d'informations : la référente des violences sexuelles et sexistes ; la référente de la lutte contre les discriminations ; les personnels chargés de l'application des différentes chartes.

La cellule s'en saisit systématiquement. Comment travaille-t-elle ? Il y a des membres permanents, une chargée de mission, juriste, rattachée à la direction des affaires juridiques, et elle-même qui dans toutes les affaires dont la cellule a à connaître, plus particulièrement pour la rédaction des rapports qui vont être remis. Puis, selon la nature des dossiers traités et le profil des personnes concernées – étudiant, enseignant ou personne extérieure – les différentes directions sont associées.

Concernant le déroulement d'une enquête type, la CEIP écoute les différents protagonistes, en veillant au respect du contradictoire, de la présomption d'innocence – ce qui est essentiel et pas toujours très bien compris – et essaie de garder le maximum de confidentialité aux travaux dont elle a la charge. L'enquête se fait au travers du récit qui lui est communiqué, bien évidemment après les auditions qui sont faites, des pièces qui peuvent être versées et du recueil des témoignages. Il y a là une certaine similitude avec n'importe quel type d'enquête. À l'issue de ces auditions, la cellule rédige un rapport qu'elle remet à la direction, et ce dans un délai relativement bref ; c'est une volonté de la direction, mais également de la cellule, de répondre de manière rapide, utile et efficace aux missions qui lui sont confiées, pour donner les orientations.

Catherine Fischer-Hirtz précise que la CEIP intervient dans un cadre préliminaire, pré-disciplinaire. Elle n'a pas à se prononcer sur la qualification juridique des faits. Elle formule simplement des recommandations au vu de leur matérialité. Elle intervient au début de la chaîne, avec un rôle préparatoire, mais pas de pouvoir de décision. En revanche, les recommandations qu'elle formule vont éclairer la direction qui, alternativement ou cumulativement pourra : prendre des mesures conservatoires si les faits dénoncés sont graves et nécessitent la saisine des sections disciplinaires compétentes ; engager des poursuites disciplinaires si les faits dénoncés le nécessitent ; et – comme c'est le cas lorsque l'on a affaire à des faits qui peuvent revêtir une qualification pénale : délit, crime, agression sexuelles, viol et si la victime ne l'a pas fait, ce qui est souvent le cas – saisir le procureur de la République sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénal.

Catherine Fischer-Hirtz donne quelques éléments statistiques. En 2022, 71 enquêtes internes ont été effectuées par la cellule ; 51 concernaient des faits de violences sexuelles et sexistes ; 57 ont été finalisées ; 42 concernaient des faits de violences à caractère sexiste et sexuel et 21 enquêtes sont encore en cours. C'est beaucoup plus qu'avant la mise en place de la cellule,

puisque 10 enquêtes avaient été diligentées en 2021 et 6 en 2020. Dans le rapport qui a été adressé aux membres du conseil figure un tableau qui donne une répartition par campus et par type de faits signalés. L'essentiel des enquêtes dont la CEIP a la charge concerne des étudiants – c'est évident puisqu'ils composent la majorité des membres de la communauté de Sciences Po – même si certaines ont également mis en cause des personnes qui étaient soit d'anciens étudiants, soit des enseignants.

Tout au long de l'année 2022, la cellule a procédé à 201 auditions. Lorsqu'on sait que, pour chaque enquête, trois à quatre personnes, voire plus, sont entendues, qu'il y a deux ou trois auditions par enquête et que leur durée moyenne est de 45 minutes, cela suppose un travail de préparation et un travail d'écoute qui nécessitera de former davantage les personnes qui en sont chargées à l'écoute et au questionnement, puisque les orientations qu'elles vont préconiser auront une incidence sur la suite des dossiers qui vont être traités.

La CEIP s'était assignée une durée moyenne de traitement de deux mois. Cette moyenne est actuellement de 2,6 mois. Il faudra sans doute renforcer les équipes, parce que si la CEIP n'est plus en « période de rodage », elle n'a pas encore fait le tour de toute la question.

Certains pourraient s'étonner que 32 affaires sur les 57 aient donné lieu à clôture du dossier en l'absence d'éléments suffisants. Comme dans toute enquête – et surtout dans des affaires qui sont assez délicates, de violences à caractère sexuel et sexiste – on est souvent confronté à la parole de l'un contre l'autre. La CEIP essaie de réunir un faisceau d'indices, mais parfois, elle n'a pas suffisamment d'éléments pour donner une orientation ou préconiser une saisine de la section disciplinaire. Néanmoins, lorsque celle-ci est saisie, le travail préparatoire fourni par la CEIP est un élément important pour lui permettre d'instruire.

Faut-il être déçu, faut-il voir un échec dans cet écart significatif entre le nombre d'enquêtes et celui des signalements ? Catherine Fischer-Hirtz ne le pense pas. Elle considère que la CEIP a joué un rôle de filtre, et que c'était important puisque c'est un travail préliminaire et absolument nécessaire pour y voir plus clair dans des dossiers qui sont souvent assez confus.

Quelques rapides constats et pistes de réflexion.

En 2022, la cellule a été principalement saisie de signalements qui émanaient d'étudiants. Or, elle s'adresse à l'ensemble des personnels. Il y aura peut-être lieu de mieux communiquer en direction de l'ensemble de la communauté enseignante et des personnels, de donner davantage de visibilité, peut-être de créer une page spécifique sur le site de Sciences Po.

Par ailleurs, les campus en région mettent parfois plus de temps à saisir la cellule, ce qui rallonge d'autant les délais et les réponses qui leur sont apportées. Il faudra faire un travail de sensibilisation au niveau des campus pour les rendre un peu plus diligents sur ce point.

Il serait aussi opportun de poursuivre le travail de sensibilisation/formation auprès des différents publics, notamment parce que, pour l'instant, il y a une certaine incompréhension sur les notions de respect de la présomption d'innocence, de respect du contradictoire. La CEIP n'est pas une instance pénale, elle est là pour écouter et orienter.

Son rôle est tout à fait particulier ; elle n'a pas non plus à se substituer à un travail d'enquête qui peut être confié à des services de police ou de gendarmerie dans le cas d'infractions pénales. Il est nécessaire de bien faire comprendre aux personnes qui la saisissent que la CEIP a un rôle au niveau pré-disciplinaire, pas un rôle au niveau des poursuites pénales. Or, actuellement, il y a parfois une espèce de confusion et un mélange des genres sur lequel il va falloir travailler.

Enfin, concernant le traitement, il faudrait renforcer les équipes, certains membres étant un peu essouffés par le travail au pas de charge qui a été mené. Le travail d'écoute est une chose ; le travail de rédaction est très important mais aussi fort lourd, surtout si l'on veut qu'il soit utile.

Catherine Fischer-Hirtz conclut sur une note positive. Elle espère que la CEIP a rempli ses objectifs en répondant aux attentes des personnes qui l'ont saisie. Elle considère qu'elles ont été entendues, dans un cadre dont elle espère qu'il est adapté. Un cadre qui permet aussi un travail d'enquête et d'écoute sérieux et constructif propice à la formulation, en toute indépendance et objectivité, de recommandations qui lui paraissent pertinentes. Des ajustements seront certainement nécessaires, en concertation avec ses principaux interlocuteurs, mais elle pense pouvoir conclure en disant que, d'ores et déjà, il lui semble que la place et la légitimité de la CEIP dans la vie de Sciences Po n'est plus à démontrer. Du moins, elle l'espère.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

Philippe Martin félicite tous les intervenants et note que l'on ne se rend sans doute pas compte de l'importance de ce travail, pour toutes les communautés de Sciences Po – les chercheurs, les étudiants, les salariés – et combien ce qui est accompli dans ces domaines est crucial pour l'institution elle-même.

Il pose deux questions.

La première a trait aux conflits d'intérêts financiers pour les chercheurs. Aux États-Unis ou dans d'autres pays, au-delà d'un certain montant de revenus venant du secteur privé, les chercheurs en sciences humaines et sociales doivent faire une déclaration sur leur site Web. Cela lui paraît être une piste intéressante.

Sa seconde question porte sur les violences sexistes et sexuelles – et là, il prend sa casquette de doyen. Il comprend toute la dimension juridique qui est extrêmement importante, mais insiste sur l'importance du suivi des victimes - en particulier celles de la communauté étudiante - mais aussi de la circulation de l'information. Il entend bien qu'il faut respecter la confidentialité et que la discrétion est indispensable, en particulier vis-à-vis des victimes, mais pour que les choses se passent mieux, d'un point de vue pratique, il faut que les équipes pédagogiques puissent avoir une connaissance de ces faits. Ne serait-ce – c'est un exemple – que pour séparer la victime et le ou la mise en cause. Sinon, cela peut déboucher sur des situations extrêmement délicates et très douloureuses.

Didier-Roland Tabuteau félicite Sciences Po pour l'action qui est engagée et qui lui semble très déterminée – en tout cas, qu'il découvre avec beaucoup d'intérêt. Il ajoute que les documents qui ont été remis pour la préparation de cette séance, sont extrêmement bien faits et extrêmement utiles. Enfin, il juge très opportun d'avoir réuni ces questions lors d'une même séance du Conseil d'administration, parce qu'entre la déontologie personnelle, l'intégrité scientifique et la lutte contre le harcèlement, les violences sexuelles et sexistes, les discriminations, il y a un point commun, une éthique globale collective qui est prégnante et qui n'est pas toujours soulignée.

Il découvre l'ensemble du dispositif mis en place par Sciences Po sur ces questions.

Sur la dernière partie – la lutte contre le harcèlement, les violences sexistes et sexuelles – il a tous les éléments et n'a pas de question ; cela rejoint des dispositifs plus généraux qui sont engagés. En revanche, il a un peu de mal à se repérer dans la distinction qui est faite entre l'intégrité et l'éthique scientifique et la déontologie personnelle. Il a l'impression qu'il y a des recoupements entre les différentes instances, mais c'est sans doute par ignorance.

Il considère que l'on n'en est qu'au début de l'action sur l'intégrité et l'éthique de la recherche. Les années qui viennent vont être des années de réglementation, de discussion, de débats assez considérables. Il comprend tout à fait que le dispositif se met en place et il voit bien que Sciences Po a pris en charge cette dimension. Là où il perçoit plus difficilement le partage, c'est avec la déontologie personnelle. D'ailleurs, le terme « déontologie », que l'on retrouve dans le comité de déontologie de la recherche comme dans la commission de déontologie, le gêne. Il y a sans doute une clarification à faire, parce que le fait de savoir si un chercheur est consultant ou acteur, avoir un lien avec telle entreprise pour mener un projet de recherche qui va concerner telle entreprise, n'est pas très différent d'un sujet de déontologie d'un acteur classique de la vie de l'établissement. Peut-être est-ce la commission de déontologie qui gère les deux questions. Peut-être est-ce pris en charge par le comité de déontologie de la recherche lorsque c'est un chercheur et par la commission de déontologie lorsque c'est quelqu'un d'autre...

Il a donc une petite hésitation et, en tout cas, aimerait comprendre, avoir plus de précisions sur ce point. Quoi qu'il en soit, il croit que les deux fonctions sont absolument fondamentales et que ce sont sans doute des investissements d'avenir pour l'établissement.

Pour illustrer ce point, lorsque les médecins, pharmaciens et professionnels de santé s'expriment publiquement sur des produits de santé, ils ont l'obligation légale de déclarer les liens d'intérêts qu'ils ont avec le sujet qu'ils traitent. Ce sont des obligations de transparence qui pourraient s'étendre à d'autres secteurs.

En tout cas, le travail qui est fait sur intégrité et éthique scientifique recherche, sur la déontologie personnelle de l'ensemble de ceux qui concourent à l'activité de Sciences Po, est absolument essentiel.

Il conclut en disant qu'il est personnellement très intéressé de connaître les évolutions qui pourront se faire sur tous ces points.

Dina Waked pose trois questions.

La première sur le plagiat et son traitement par les différentes instances. Tout d'abord le « plaider coupable ». Si elle a bien compris, dans le Code de l'éducation, c'est l'article 811-40 qui donne au directeur d'établissement la possibilité de prendre une décision sur le plagiat sans saisir la section disciplinaire. Elle considère qu'il est très important que l'on commence à réfléchir à laquelle de ces différentes instances va réfléchir à ce que seront les critères pour que l'utilisateur puisse reconnaître les faits lui-même ou comment cela va s'établir.

Sa deuxième question concerne les violences sexistes et sexuelles. Un aménagement pédagogique est-il déjà en place avant d'avoir une décision ? Car même s'il s'avère qu'il n'y a pas de raison de prendre une décision, il lui semble important de pouvoir aider les étudiants à être séparés dans les campus, les cours. Comment procède-t-on ?

Enfin, par rapport à la clôture des dossiers, Dina Waked rappelle qu'elle a été la présidente de la section disciplinaire pendant plusieurs années, avant que la CEIP ne soit mise en place. A l'époque la section disciplinaire était saisie de tous les cas. Qu'est-ce qui explique que presque 43 cas aient été clos sans saisine de la section disciplinaire ? Elle apprécie énormément les travaux de la CEIP, mais est-ce que cela ne diminue pas la collectivité des décisions ? Est-ce qu'il y a un filtre ? Et si oui, ce filtre est-il lié au fait que les étudiants ne veulent pas produire les évidences ? Avoir des évidences est extrêmement difficile ; devant la section disciplinaire, il lui était très délicat de demander aux victimes d'être dans la pièce... Mais maintenant, avec la cellule, ce n'est plus le cas. Elle s'attendait donc à avoir des chiffres un peu différents.

Inès Fontenelle, au nom de la représentation étudiante, se réjouit de constater que de nombreuses avancées ont été faites en matière de lutte contre les violences sexistes et sexuelles à Sciences Po. Elle remercie la direction pour ce travail ambitieux, notamment dans le milieu universitaire et qui, bien évidemment, est indispensable.

La représentation étudiante note, elle aussi, qu'il existe encore un écart important entre le nombre de signalements et le nombre de sanctions disciplinaires prononcées. Y aurait-il des pistes d'amélioration possibles ?

Le rapport met aussi l'accent sur le manque de personnels, notamment pour assurer un accompagnement individuel des plaignants, et sur l'augmentation de la durée de traitement à la suite d'une hausse des signalements. C'est pourquoi, à leurs yeux, une réforme statutaire semblerait nécessaire pour fluidifier le travail de la section disciplinaire et décharger ses membres.

Il leur semblerait également important d'accorder une attention particulière à la question des campus en région, dont l'offre de services doit être la même qu'à Paris, ce qui ne semble pas être encore tout à fait le cas.

Enfin, ils ont également remarqué que le module n'a pas toujours été suivi de manière très assidue et espèrent que cela ne sera plus le cas dans l'avenir.

Mathias Vicherat souhaite faire un petit correctif et indique que les délais moyens de traitement ont considérablement diminué ; ils étaient de 7 mois et sont passés à 2,6 mois.

Ethan Werb intervient à propos de la commission de déontologie et notamment à propos des actions qui peuvent être entreprises en amont. Évidemment il y a la sanction qui vise à condamner le plagiat une fois qu'il a eu lieu, mais il y a aussi une autre partie qui permet de prévenir et de diffuser une culture de la déontologie au sein de l'institution et notamment parmi les étudiants. Il aimerait savoir ce qui est prévu en termes de suivi de cette formation à la déontologie, notamment auprès de la communauté étudiante.

Régine Serra se joint aux remerciements qui ont déjà été faits pour la qualité des rapports transmis. Elle s'interroge sur les orientations en matière d'égalité femmes / hommes. On a beaucoup parlé des violences sexistes et sexuelles, et ce qui est fait en la matière va dans le très bon sens, mais qu'en est-il des grands chantiers sur l'égalité femmes / hommes ? Sachant que ce sujet permet d'améliorer la situation des violences sexuelles et sexistes.

Patrick Matet apporte quelques éléments de réponse aux premières questions.

Les objectifs des dispositifs déontologiques sont de deux types : soit un objectif préventif ; soit un objectif rétrospectif, qui peut éventuellement conduire à une sanction. L'option qui a été choisie lui semble assez pertinente, puisque la commission de déontologie est vraiment dans un rôle préventif ; elle cherche à faire cesser et à prévenir les conflits d'intérêts. Le référent intégrité scientifique et le comité de déontologie de la recherche se rejoignent sur certains points, mais leurs interventions ne sont pas celles de la commission de déontologie ; elles sont destinées à préparer, à établir des recommandations – essentiellement pour les chercheurs. Leurs domaines d'intervention ne se recouvrent donc pas, sauf sur certains points, qu'il a cités ; auquel cas, ils organisent des réunions communes. Il croit pouvoir dire que les uns et les autres apprennent énormément : la commission de déontologie apprend des chercheurs, et il y a une acculturation

des chercheurs aux questions juridiques ou pénales. Cela permet aussi de faire circuler l'information.

Les temporalités sont différentes également. La commission de déontologie ne peut pas répondre comme le fait la référente violences sexistes et sexuelles, où la réponse doit être très rapide. Les leurs ne peuvent pas l'être ; elles sont sur un temps plus long, qui conduit à multiplier les réunions, les documents.

Alain Chenu précise que l'élément clef qui caractérise le domaine de l'intégrité scientifique, est que les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ont pour fonction de produire des connaissances, et que cette fonction est évaluée par des pairs, c'est-à-dire des collègues eux-mêmes, la plupart du temps docteurs – c'est un des critères pour repérer qui est un producteur de connaissances. Toute la sphère de l'intégrité scientifique implique une régulation collégiale dans laquelle des académiques évaluent les mises en cause éventuelles de l'intégrité de telle ou telle production de connaissances. Le plagiat, la falsification de données, l'appropriation indue de telle ou telle publication, tout ceci entre spécifiquement dans la sphère de l'intégrité scientifique et non pas dans la déontologie plus générale.

Si l'on pousse un peu plus loin ce qui a été suggéré par Didier-Roland Tabuteau, il serait assez favorable à ce qu'on modifie l'intitulé du comité de déontologie de la recherche. Il lui semble que ce serait plus clair si on l'appelait comité d'éthique de la recherche, comme c'est le cas dans beaucoup d'autres établissements.

En ce qui concerne la question de Philippe Martin à propos des déclarations d'intérêts, il pense qu'il y a matière à développer un débat. Il ne croit pas qu'il y ait de consensus au sein de Sciences Po autour de ce genre d'obligation. Or, de telles déclarations seraient souvent bien utiles. Un certain nombre de revues exigent que de telles déclarations soient effectuées, mais à Sciences Po, il a cru comprendre que des collègues étaient opposés à ce que des obligations supplémentaires par rapport au droit commun soient introduites. Il faudrait donc en débattre.

A propos du changement de nom **Mathias Vicherat** considère que, sémantique ou pas, il faut établir un minimum de cohérence entre les différents dispositifs. Il sait que cette cohérence est assurée par des liens interpersonnels, ce dont il se réjouit. Néanmoins, il est très favorable à ce que « déontologie » soit remplacée par « éthique ».

Concernant les questions sur le plagiat, **Marie Scot** rappelle qu'on ne part pas de rien. Il y a une charte anti-plagiat qui est ancienne, et des cas passent en section disciplinaire. La nouveauté est qu'avec l'enseignement à distance, avec la multiplication des ressources en ligne et maintenant avec l'intelligence artificielle, on entre dans un autre âge de traitement des questions de plagiat. Le RIS a donc engagé une réflexion sur une mise à plat de ces dispositifs qui sont un peu sous dimensionnés et un peu datés par rapport aux nouveaux enjeux, notamment ceux liés aux nouvelles technologies et aux ressources numériques. Le RIS a repris la charte anti-plagiat et va proposer de la remplacer par une charte de l'intégrité académique, donc plus large. Ils ont aussi repensé la question du traitement du plagiat ; la cellule d'enquêtes préalables s'étant déclarée incompétente sur la question du plagiat, c'est au référent intégrité scientifique que va échoir cette lourde tâche.

(Départ de Didier-Roland Tabuteau)

En outre, comme Ethan Werb l'appelle de ses vœux, il n'est pas question de punir sans prévenir. Le RIS développe des modules pour bien faire la part entre ce qui est une mauvaise approche du référencement et un plagiat. On ne naît pas en sachant écrire des notes de bas de pages, en sachant ce qu'est une citation correcte ou incorrecte ; c'est le rôle des enseignants d'apprendre aux étudiants à correctement citer et faire référence à la production scientifique. Elle a bien conscience qu'il faut travailler là-dessus.

Sur l'écart entre les dossiers ouverts et les poursuites, **Catherine Fischer-Hirtz** indique qu'elle n'est pas surprise que la question soit posée. Cet écart est lié à la volonté d'ouvrir systématiquement une enquête lorsque l'on signale des faits qui sont susceptibles de tomber sous le coup d'incriminations caractérisées comme étant des violences sexistes et sexuelles. « Systématiquement » signifie que cela peut être l'ami ou l'amie d'une victime qui déclare : « *Je pense que...* », auquel cas la CEIP ouvre un dossier, essaie de prendre l'attache de l'éventuelle victime et de l'éventuel mis en cause. Parfois, elle se heurte à des réponses comme : « *Je ne veux rien savoir* » ; « *Non, ce n'était pas cela* ». Il y a donc une « perte en ligne » relativement importante. Bien évidemment, ce n'est pas l'essentiel des dossiers, mais cela explique cet écart important puisque la CEIP répond également à la préconisation de la direction de Sciences Po qui était : « *Ouvrez systématiquement une enquête lorsque vous êtes saisis de ces faits-là, et voyez ce que l'on peut en faire* ». Cela explique en grande majorité cet écart.

Une autre raison est que, après avoir consulté, épluché des échanges – SMS, WhatsApp –, entendu les personnes concernées, il peut s'avérer très difficile de dire : « *Oui, je pense que les faits qui sont reprochés à X ou Y rendent nécessaire d'engager des poursuites disciplinaires* ». Il ne faut pas oublier la présomption d'innocence, le respect du contradictoire. En outre, la CEIP se veut encore assez agile, informelle et souple dans son fonctionnement. En revanche, à partir du moment où vous engagez la procédure disciplinaire, vous entrez dans un mode de fonctionnement différent, organisé – ce qui est tout à fait normal. Elle précise que le directeur de Sciences Po n'est pas du tout lié par les recommandations de la CEIP.

Telles sont les raisons qui expliquent en grande partie cet écart. L'intérêt de cette cellule – le terme de 'filtre' a d'ailleurs été employé – est que son travail préparatoire puisse être une force d'appui ou un socle sur lequel le rapporteur de la section disciplinaire va déjà pouvoir commencer à travailler.

Mathias Vicherat ajoute qu'il est envisagé de mettre en œuvre un dispositif qui rendra un peu plus robustes les choix de déplacement éventuel d'un campus à un autre ou d'aménagement de scolarité, par exemple au sein d'un même master, parce qu'on sait qu'il peut y avoir des problèmes de coexistence. Les organisations syndicales étudiantes se font souvent l'écho de tels cas.

(Départ de Katja Langenbucher et d'Henry Laurens)

9. Point d'information sur les travaux relatifs à la création d'un centre de santé à Sciences Po

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Arnaud Jullian.

Arnaud Jullian précise que le modèle actuel est un pôle santé avec des équipes dans les différents campus. Il y a environ dix personnes à Paris – deux psychiatres, quatre psychologues, un généraliste, deux infirmières – ce qui représente un peu moins de quatre équivalents temps

plein (ETP), puisqu'ils ne sont pas présents à plein temps. C'est un dispositif un peu artisanal, notamment pour la prise de rendez-vous, fragile juridiquement et assez coûteux, puisque, pour le seul campus de Paris, le coût total annuel est estimé aux alentours de 1,2 M€. Notamment parce qu'il n'y a aujourd'hui absolument aucun financement de la Sécurité sociale.

Dans ce contexte, Sciences Po a souhaité étudier la piste d'une transformation du pôle santé en centre de santé, à la fois pour renforcer la sécurité juridique, pour réfléchir à l'offre de soins : quelles spécialités ? Quels partenariats possibles pour offrir le maximum aux bénéficiaires du centre de santé ? Mais également pour réfléchir à sa modernisation et à l'ouverture possible aux salariés des prestations du centre de santé, puisque, s'agissant des salariés, le pôle santé actuel ne traite que les urgences. Bien entendu, dans ce nouveau dispositif les étudiants n'auraient rien à déboursier, pas plus qu'aujourd'hui.

Sciences Po a d'abord étudié cette question avec l'Agence régionale de santé d'Ile-de-France, la direction générale de la santé, la direction de la Sécurité sociale, puis a missionné un cabinet spécialisé dans ce type d'opération (labellisé par l'Agence régionale de santé), qui va étudier l'opportunité et la faisabilité de la transformation du pôle santé en centre de santé. Les travaux de ce cabinet sont en cours et il a commencé ses premiers entretiens.

Inès Fontenelle déclare que la représentation étudiante considère que la création de centre de santé est une très bonne initiative. Ils pensent qu'il est urgent de renforcer les effectifs qui, en l'état, ne peuvent pas toujours assurer un bon suivi des étudiants et une prise en charge suffisamment rapide des cas urgents, notamment sur le plan psychologique. Elle rappelle qu'il est important d'adapter le dispositif aux étudiants internationaux, dont la culture des soins est différente et pour lesquels il peut aussi exister la barrière de la langue.

Par ailleurs, le pôle santé est encore trop peu connu des étudiants, de même que les services proposés. Il lui semblerait opportun de réfléchir à la politique de communication autour de ce pôle, notamment envers les étudiants internationaux.

La représentation étudiante regrette aussi que la gouvernance actuelle du pôle n'ait pas permis des partenariats avec certaines associations, qui pourtant sont en partenariat avec d'autres universités, ce qui aurait permis une prise en charge plus qualitative et plus rapide des étudiants.

Il lui semblerait important qu'un conseil de gestion du pôle soit mis en place, comme cela avait été prévu lors de la création du pôle de santé en 2015, avec notamment une représentation étudiante. À sa connaissance, cela n'a jamais été mis en place.

Enfin, elle estime qu'il serait pertinent de réfléchir à un élargissement des services proposés, notamment en matière de prévention.

Mathias Vicherat ajoute que l'objectif est non seulement d'augmenter les capacités, mais aussi de renforcer la sécurité juridique, et d'avoir un centre de santé qui, de surcroît, sera ouvert aux salariés plus largement qu'il ne l'est aujourd'hui. Par définition, un centre de santé a une dimension géographique et non organique pour telle ou telle communauté.

Quant aux besoins en matière de soutien psychologique, les plages horaires des psychologues ont été renforcés et l'équipe a été étoffée.

Alexandre Mariani indique que l'ouverture d'un dispositif de santé aux salariés n'est pas un souhait mais une obligation légale que Sciences Po a en tant qu'institution.

10. Informations et questions diverses

Laurence Bertrand Dorléac demande s'il y a des informations et questions diverses.

(Il n'y en a pas)

Elle félicite Véronique Morali qui va recevoir, le soir même, le grade - rare et prestigieux - de commandeur dans l'ordre national de la Légion d'honneur.

(Applaudissements)

La séance est levée à 17 heures 45.