

**Orientations pour Sciences Po**  
**Janvier 2013**

Observateur attentif de la vie de Sciences Po, à laquelle mon parcours professionnel m'a donné d'être directement mêlé, je n'ai évidemment pas la prétention d'en embrasser toute la complexité. Tracer des orientations pour l'Établissement lorsqu'on y est extérieur relève de la gageure : c'est s'exposer à formuler des jugements trop hâtifs ou à envisager des solutions naïves ou décalées. Un véritable projet pour Sciences Po ne peut être le fruit que d'une réflexion collective, associant les différentes composantes de cette maison et soumise au débat.

Les lignes qui suivent, fondées sur des informations nécessairement incomplètes, n'ont donc pour objet que de tracer quelques axes qui me semblent devoir guider l'action du futur administrateur et directeur.

Richard Descoings avait entendu inscrire son dernier mandat sous le signe de la consolidation des acquis considérables de ses mandats précédents. Il savait mieux que quiconque que, pour assurer durablement le rang de Sciences Po parmi les grandes universités internationales spécialisées en sciences humaines et sociales, pour aller au bout des réformes menées inlassablement quinze ans durant, une phase de recentrage s'imposait pour l'institution, pour ses personnels et pour ses élèves.

Mais la notion même de pause contredirait la vocation première de Sciences Po, toujours hautement réaffirmée : former des esprits libres inscrits dans leur temps et éveillés au sens du bien commun, de futurs dirigeants capables de prendre à bras le corps les défis d'un monde qui est, lui, en mutation accélérée.

Pour aller au bout des logiques sur lesquelles Institut et Fondation ont fondé leur révolution depuis la fin des années 1990, pour les ajuster sans cesse à un environnement changeant, un travail considérable reste à faire, et le mouvement doit rester le maître mot. Il faut poursuivre la transformation qui est à l'œuvre, et pour cela, mobiliser des moyens nouveaux mais aussi adapter les structures de Sciences Po aux exigences de la gestion d'un grand établissement moderne d'enseignement supérieur et de recherche.

\* \* \* \* \*

## Conforter le positionnement de Sciences Po dans le paysage mondial de l'enseignement supérieur et de la recherche

Le choix stratégique du positionnement du diplôme de Sciences Po à Bac+ 5 était la condition *sine qua non* de l'inscription de Sciences Po dans un univers globalisé de l'enseignement supérieur. Le rôle pionnier de Sciences Po dans l'adoption du format Licence-Master-Doctorat est bien connu ; ce format est désormais admis et compris par tous, dans la maison comme à l'extérieur.

- Le succès du collège universitaire est indéniable et se lit, notamment, au travers de la progression constante du nombre de candidats à l'admission en première année. Les enseignements du collège sont enracinés dans les savoirs fondamentaux et se nourrissent des travaux de la recherche la plus contemporaine, conformes à la vocation d'une école de formation non de stricts techniciens mais d'élites capables de réflexion et d'expression informées et structurées.

La présence dans le cursus conduisant au *bachelor* d'un enseignement d'humanités scientifiques ainsi que de disciplines artistiques obligatoires doit être confortée : elle est le gage du caractère vraiment généraliste de ce diplôme, mais aussi de la possibilité donnée à des élèves dont la diversité sociale et géographique n'a jamais été aussi forte d'acquérir les clés d'une culture générale qu'ils n'ont souvent pu se constituer auparavant.

La controverse qu'ont pu engendrer les campus délocalisés du collège n'est plus de saison. Ces campus ont démontré leur utilité et leur efficacité, pour affirmer tout à la fois la vocation nationale de Sciences Po et son ouverture vers le monde. Restent la question de la stabilisation de leurs ressources à moyen et long terme, et celle d'une possible rationalisation de certaines implantations, notamment au service d'un projet européen plus clairement affirmé : face à une Europe à vingt-sept, y a-t-il encore lieu aujourd'hui de faire vivre séparément deux campus centrés respectivement sur le franco-allemand et sur l'Europe du Centre et de l'Est ?

- Le travail de structuration des deuxièmes cycles doit, quant à lui, être encore poursuivi et affiné. Les écoles professionnelles créées depuis 2004 sont une réussite, mais elles n'embrassent pas, loin s'en faut, l'ensemble des champs auxquels les diplômés de l'Institut se destinent.

La réflexion est engagée autour de la création d'une école d'affaires publiques ou de « gouvernement », dans la continuité historique du vivier de hauts fonctionnaires qu'a toujours été Sciences Po : elle doit être menée à son terme, en bonne intelligence avec les écoles post-concours des différentes fonctions publiques.

Mais 80 % des diplômés de Sciences Po se dirigent vers le secteur privé, et leur formation de deuxième cycle doit être pensée de manière pragmatique et évolutive en fonction des secteurs où ils sont susceptibles de bâtir leur parcours professionnel : numérique et

communications électroniques, énergie, banque, santé sont autant de domaines d'activité pour lesquels des filières spécifiques peuvent être inventées, la priorité devant aller à celles dans lesquelles Sciences Po pourra rapidement prétendre à l'excellence.

Une place doit par ailleurs être trouvée pour les sciences expérimentales dans la formation des élèves des premier et deuxième cycles. Nombreux sont désormais les sujets, parmi ceux qu'auront à traiter les diplômés de Sciences Po, qui intègrent une dimension scientifique ou technologique. Offrir à ces diplômés des bases en ces disciplines, c'est les mettre à même de mieux assumer leur rôle futur de décideurs. Des partenariats spécifiques pourraient être envisagés à cette fin avec d'autres établissements parisiens, à commencer par ceux de l'Idex Sorbonne Paris Cité, auquel sciences Po est partie.

- L'effort considérable qu'a consenti Sciences Po pour ses troisièmes cycles et pour sa recherche au cours de la décennie écoulée, c'est-à-dire particulièrement à partir du troisième mandat de Richard Descoings, porte des fruits considérables : les succès des équipes de Sciences Po dans la course aux financements sur projets (ceux de l'ANR, ceux, plus difficiles d'accès encore, de l'ERC) en sont le témoignage.

Pour autant, Sciences Po peine à figurer en bon rang dans les classements internationaux. C'est avant tout la rançon de sa spécialisation dans les sciences humaines et sociales – alors que les sciences « dures » se taillent la part du lion dans les classements – mais aussi de sa petite taille. La faculté permanente de Sciences Po a certes vu sa taille croître sensiblement au cours des dernières années, mais elle reste, dans les faits, une équipe resserrée : il est donc vital de veiller au nombre, à la qualité et à la diversité – notamment géographique – des recrutements à venir d'enseignants-chercheurs permanents, et d'en faire un poste prioritaire dans l'allocation des ressources disponibles. L'inscription de Sciences Po dans l'IDEX Sorbonne Paris Cité est, au demeurant, une réponse à la question de la taille et constitue une impulsion nouvelle – financière notamment – pour la recherche à Sciences Po.

S'agissant enfin de la cartographie des formations doctorales, elle couvre clairement, notamment depuis la création de l'École de droit et du département d'économie, toutes les disciplines traditionnelles de la maison et s'ouvre même à des champs pionniers, au croisement des sciences naturelles et sociales, du qualitatif et du quantitatif. Peut-être faut-il désormais imaginer au surplus des cursus de troisième cycle adaptés à des carrières en dehors de la sphère académique. Certains employeurs exigent désormais de leurs postulants qu'ils soient titulaires d'un doctorat : c'est le cas de certaines organisations internationales, mais elles ne sont pas les seules, et ce mouvement fait tache d'huile. Sciences Po pourrait se positionner sur une offre de « doctorats professionnels » pour répondre à ces besoins nouveaux comme le font de grandes universités américaines.

## **Prolonger l'effort vers une diversité accrue**

- Sciences Po a su donner corps à la promesse de diversité sociale, dont la bataille pour les Conventions d'éducation prioritaire a été l'expression la plus retentissante. Les étudiants issus des CEP comptent pour moins de 9 % des admis en premier cycle : c'est sans doute trop peu, mais cela a renversé le mouvement de resserrement progressif du corps social étudiant sur les CSP les plus favorisées, observé à partir des années 1990. Par sa dimension symbolique et son caractère profondément novateur, l'expérience de discrimination positive menée à Sciences Po a surtout rompu quelques digues, dans les quartiers et les territoires où se situent les lycées sous convention tout d'abord, mais surtout dans le débat public, et dans la manière de concevoir les recrutements sélectifs pour les écoles les plus prestigieuses de la République.

Au-delà du cas emblématique de cette procédure d'admission dédiée, la place de la diversité sociale à Sciences Po se lit au travers du nombre de boursiers, passé de 6 à 27 % des effectifs étudiants en dix ans, à la faveur notamment, en 2008, de l'instauration d'un système de progressivité accrue des droits de scolarité. Ce mouvement doit être prolongé, et un objectif de 30 % – au demeurant déjà affiché 2013 – voire d'un tiers au cours des prochaines années semble tenable.

- La diversité à Sciences Po n'est pas seulement affaire de mixité sociale ; elle tient aussi à la place grandissante faite aux étudiants et aux chercheurs et enseignants étrangers. C'est pour leur ouvrir largement ses portes que l'IEP, à partir de 1996, a repensé la structure de ses cycles de formation, « semestrialisé » son calendrier universitaire, bouleversé sa pédagogie, embrassé le bilinguisme, etc. C'est aussi au nom de l'internationalisation qu'a été assouplie la politique historiquement malthusienne de Sciences Po en matière d'effectifs, afin d'atteindre une masse critique suffisante pour peser dans le concert mondial et pour se mettre en situation d'accueillir des cohortes toujours plus nombreuses d'étudiants issus des meilleures universités étrangères. Les résultats sont spectaculaires : la part des étudiants étrangers est ainsi passée, entre 1996 et 2012, de 18 à 36 %, auxquels s'ajoutent 8 % d'élèves binationaux. 35 % des étudiants étrangers de l'IEP ont été diplômés en 2010 contre 5 % quinze ans plus tôt.

L'effort, sur ce plan, ne saurait davantage être relâché : la part des titulaires d'un passeport autre que français doit pouvoir, au cours des prochaines années, atteindre la moitié de la population étudiante de Sciences Po. Et si l'internationalisation est une réalité palpable dans les premiers cycles délocalisés, dans les cursus de doubles diplômes ou au sein de l'Ecole des affaires internationales (PSIA), elle reste en revanche un mirage dans certains cycles de formation, unités ou laboratoires. Là encore, le mouvement doit être prolongé : quelques bastilles restent à prendre.

Un accroissement sensible de la place faite aux étudiants internationaux ne pourra à terme reposer uniquement sur l'accueil de ces étudiants en France, qui est contraint, entre autres, par d'évidentes limites physiques, c'est-à-dire immobilières. L'ouverture d'antennes de

Sciences Po en dehors de France mérite d'être remise à l'étude. Certes, Sciences Po a par le passé connu des déboires dans cette voie – par exemple avec son campus marocain – mais le moment est peut-être venu de soumettre le sujet à un réexamen. Ce pas a été franchi par des universités britanniques ou d'Europe du Nord, qui se sont implantées en Chine et y rencontrent, semble-t-il, un réel succès. Une solution intermédiaire pourrait consister à assurer des sessions de formation, conduisant le cas échéant à un diplôme de Sciences Po, au sein d'institutions universitaires à l'étranger.

De tels développements soulèveraient bien sûr immédiatement des questions de viabilité financière, ainsi que de capacité à piloter depuis Paris des programmes académiques et implantations en terres lointaines. Cela suppose, à tout le moins, de ne s'y engager que sur la base d'un « plan d'affaires » solide.

### **Assurer à Sciences Po les moyens de son développement**

La course à la taille critique – entendue comme taille d'une promotion donnée – est un sujet du passé pour Sciences Po, du moins s'agissant du nombre de ses élèves. Cette taille a été atteinte, si l'on prend pour référence les universités étrangères de renom au nombre desquelles Sciences Po entend s'inscrire. Toute volonté d'accroître encore sensiblement le nombre d'étudiants se heurterait, on l'a vu, à de lourdes contraintes notamment immobilières, et donc financières.

C'est avant tout sur le plan qualitatif que doit se situer le développement à venir de Sciences Po – encadrement accru des étudiants, deuxièmes cycles nouveaux, renforcement des équipes de recherche et de la faculté permanente, innovation pédagogique, etc. – et ce développement ne pourra s'effectuer seulement grâce aux économies qu'engendreront les nécessaires efforts de rationalisation et d'efficacité. Des moyens nouveaux devront donc être trouvés. La Fondation doit en outre reconstituer son capital, seul moyen d'envisager à nouveau dans le futur le recours à l'endettement afin de financer des développements immobiliers supplémentaires.

Or, le contexte budgétaire des années à venir sera particulièrement tendu.

Le volontarisme de Richard Descoings (« *Sachons ce que nous voulons faire, les moyens suivront* » lançait-il au conseil d'administration de la FNSP en janvier 2008) et l'ingéniosité de ses équipes ont fait des merveilles au cours de ses mandats successifs. La dotation de l'Etat a progressé de 6 % par an en moyenne entre 1996 et 2011 pour passer, en valeur absolue, de 27,7 à 67,5 millions d'euros. Dans le même temps, les ressources propres de Sciences Po ont plus que quintuplé, passant de 13,3 à 67,8 millions d'euros : il faut y voir les effets des augmentations successives des droits de scolarité, mais aussi, à partir de 2005, d'une reprise en main de la taxe d'apprentissage et de la formation continue, et d'un développement du mécénat.

- L'Etat n'entre donc plus que pour moitié dans les ressources annuelles de la Fondation et a fait connaître sa volonté de stabiliser sa contribution, en contrepartie d'un engagement

de la Fondation de plafonner sa masse salariale. Les marges de manœuvre nouvelles nécessaires ne sauraient donc être attendues de ce côté-là.

- Elles ne sauraient davantage être espérées d'une nouvelle augmentation des droits de scolarité, dont tous s'accordent à considérer qu'ils ont atteint le montant maximum que peuvent aujourd'hui supporter les élèves et leurs familles.
- Le soutien des collectivités territoriales, essentiellement au bénéfice des campus délocalisés, n'est pas garanti dans la durée. Rapporté au nombre d'étudiants, le coût de ces campus est près de deux fois plus élevé que celui de Paris ; certaines collectivités ont déjà décidé une baisse drastique de leur engagement, qui est une menace pour les premiers cycles de Poitiers ou de Reims. Reprendre le dialogue avec les élus locaux permettrait peut-être de dissiper quelques malentendus et de contrebattre les effets délétères de la campagne de presse dont Sciences Po a été victime à la faveur du contrôle que vient juste d'achever la Cour des comptes. Mais c'est au mieux une simple stabilisation de ces ressources qui peut être imaginée dans le futur.

Restent dès lors les postes de recettes sur lesquels Sciences Po a plus directement la main.

- Il s'agit en premier lieu de la formation continue. Des marges de progression subsistent sans doute, que d'aucuns évaluent à une quinzaine de millions d'euros de recettes annuelles supplémentaires à l'horizon de 2016. Il est peut-être possible d'atteindre un montant plus élevé encore en se fixant comme horizon nouveau des formations dispensées hors de nos frontières, sur le modèle du programme qu'assure Sciences Po à destination de fonctionnaires chinois, en coopération avec l'université de Pékin, la LSE et Columbia University.
- Les dons d'entreprises et de particuliers ont connu une croissance décisive depuis 2008, année où a été arrêté l'objectif de leur doublement. Des progrès nouveaux peuvent être espérés, mais ils seront contrecarrés à court terme par une conjoncture défavorable et par les incertitudes récurrentes sur le statut fiscal du mécénat. A terme, c'est encore l'international qui offre les perspectives les plus encourageantes : la population des anciens élèves étrangers de Sciences Po est sans cesse croissante, et des efforts de mobilisation comparables à ceux déjà menés auprès d'elle dans les pays anglo-saxons doivent être fournis dans d'autres zones du globe.
- Une attention particulière doit enfin être portée aux ressources qui soutiennent la recherche à Sciences Po. Elles relèvent, pour une part croissante, de financements sur projets, auxquels, on l'a vu, les équipes de Sciences Po ont su accéder avec un succès croissant. Cela passe par des efforts soutenus de la part des chercheurs eux-mêmes, dont l'efficacité pourrait être accrue en mettant à leur disposition, au sein de la FNSP, une cellule d'assistance technique et administrative spécialisée : il en découlera sans doute des frais de préparation et de gestion plus élevés de ces projets, mais leur bilan pour Sciences Po devrait demeurer très positif.

## Adapter structures et gouvernance

La campagne de communication qui a visé Sciences Po et son directeur au dernier trimestre de l'année 2011, ostensiblement déclenchée par le contrôle de la Cour des comptes sur la gestion de l'établissement entre 2005 et 2010, n'a pas, contrairement aux apparences, révélé une crise de l'institution : elle en a injustement déstabilisé les principaux dirigeants et profondément perturbé le fonctionnement. Ses effets ont été tragiquement démultipliés par la disparition brutale de Richard Descoings.

Mais une fois éteint le battage médiatique, il apparaîtra que les dysfonctionnements pointés par la Cour dans son rapport public thématique sont en nombre réduit et ne remettent pas sérieusement en cause les structures institutionnelles sur lesquelles Sciences Po a bâti son succès singulier ; ils appellent bien sûr des mesures correctrices, du reste pour l'essentiel déjà identifiées par Sciences Po dans ses réponses à la Cour, mais assurément pas un bouleversement total de son organisation et de sa gouvernance.

- Objet d'une forme d'incompréhension de la Cour, la structure duale FNSP / IEP est certes le fruit de l'histoire, mais elle est avant tout le garant de l'indépendance de Sciences Po et de sa place singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français. Il est remarquable que loin de s'éroder au fil du temps, les spécificités issues de cette dualité aient été continuellement confirmées et confortées par les pouvoirs publics, et finalement consacrées en deux temps par le législateur, en 1998 et 2001.

Mais il est tout aussi remarquable que ce statut *sui generis* n'ait jamais empêché Sciences Po de s'inscrire pleinement dans les grands mouvements de réforme qu'a connus l'université française – il lui a en réalité au contraire souvent permis de les devancer, par exemple en matière d'autonomie de gestion, d'internationalisation ou de diversification sociale de ses recrutements. Et Sciences Po a pu sans être nullement entravée par son statut prendre toute sa part à la recomposition de l'enseignement supérieur français engagée en 2006, en intégrant le PRES Sorbonne Paris Cité.

Cette singularité institutionnelle, qui rend Sciences Po libre de forger son projet pédagogique et de choisir ses enseignants, qui confère la propriété des immeubles mis à la disposition de l'IEP à la Fondation et qui préserve le statut de droit privé des salariés de cette dernière, est un bien précieux. Il semble heureusement que, passés l'émoi et la confusion causés par le battage médiatique, nul ne songe sérieusement à la remettre en cause.

- Cette structure duale n'est, au demeurant, pas substantiellement plus complexe que celles qu'on peut rencontrer dans des établissements de renommée mondiale, aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne par exemple. Peut-être appelle-t-elle quelques ajustements mineurs, consistant par exemple à inscrire dans les textes tel usage issu de la simple coutume et en pratique essentiel au bon fonctionnement de l'ensemble.

Pour aller dans le sens des recommandations formulées par la Cour, on pourra veiller à instaurer une coordination plus étroite des organes de direction de la Fondation et de

l'Institut, et à assurer un contrôle plus effectif par eux de l'action conduite par l'administrateur / directeur. Des réunions plus fréquentes du conseil d'administration de la Fondation et un suivi plus régulier par ses commissions spécialisées de la situation budgétaire de Sciences Po et de l'évolution de sa masse salariale ont d'ores et déjà été décidés.

La question d'une présence statutaire accrue de l'Etat dans les différents organes de Sciences Po mérite, quant à elle, un examen attentif : l'Etat compte déjà de nombreux représentants aux conseils de la FNSP et de l'IEP ; il conviendrait, avant d'envisager au surplus la présence de représentants des ministres des finances et de l'enseignement supérieur au conseil d'administration de la FNSP, de déterminer quelles lacunes dans l'information des pouvoirs publics ou le contrôle qu'ils exercent cette présence aurait vocation à combler.

- La presse a fait grand cas des critiques de la Cour sur les rémunérations en vigueur à Sciences Po, singulièrement sur celles de ses cadres dirigeants, et sur le contrôle des obligations d'enseignement des enseignants-chercheurs et des primes à eux versées. Sciences Po a pris sur ces points des mesures et des engagements précis, qui répondent très exactement aux recommandations formulées par la Cour : on ne peut qu'y souscrire, au nom de la nécessaire modération et de la transparence qui doivent entourer ces questions.
- La volonté d'assurer plus de contrôle et de coordination ne doit au demeurant pas se traduire par une centralisation accrue de Sciences Po. Les tensions nouvelles qui se font jour sur les ressources de la Fondation et de l'Institut militent au contraire pour étendre le rôle des responsables d'unités, de départements ou d'écoles dans le domaine de la recherche de fonds et du recrutement.

\* \* \* \* \*

Blessée par des critiques injustes, dont la portée a été amplifiée par la malveillance, et désorientée par un intérim à sa tête qui aura duré près d'un an, la communauté de Sciences Po aspire à retrouver une forme de normalité et à réengager l'établissement sur la voie du développement, dans la fidélité aux idéaux qui l'ont fondé.

Cette fidélité impose des devoirs : celui, en premier lieu, de ne pas regarder en arrière, mais d'inscrire le Sciences Po d'aujourd'hui plus que jamais au cœur des réalités du monde, et pour cela de se maintenir en mouvement ; celui de tirer les leçons de la crise que Sciences Po a



vécue pour l'en faire sortir fortifié ; celui, plus que jamais, de transmettre à ses étudiants le goût de l'engagement pour le bien commun.

Les travaux qui attendent le nouvel administrateur et directeur sont immenses. La tâche a été engagée résolument par l'administrateur provisoire, sous l'égide des conseils et de leurs présidents. Elle ne pourra être menée à bien qu'avec la mobilisation, dans la durée, de tout le corps social de Sciences Po, à commencer par ses personnels. La récente crise a révélé parmi eux des clivages et des incompréhensions auxquels des réponses devront être apportées.

La responsabilité première de Sciences Po est vis-à-vis de ses étudiants et du monde de la connaissance. Mais son projet n'est pas seulement un projet de formation de quelques-uns : il déborde des murs de la rue Saint-Guillaume pour nourrir et éclairer le débat public, et ainsi contribuer à façonner les choix économiques, sociaux et politiques. Ce rôle éminemment civique était central dans l'esprit des fondateurs. Il ne s'arrête plus, désormais, aux frontières de l'Hexagone. Il appartiendra au prochain administrateur et directeur, entouré de toute la communauté de Sciences Po et avec l'appui des conseils, de lui donner corps pour les années qui viennent.



Frédéric Mion