

# Mon projet pour Sciences Po

*Chercher et enseigner les Humanités du XXIe siècle*

Jean-Michel Blanquer



# Table des matières

Introduction .....	2
Programme.....	4
I. Une recherche qui s'appuie sur l'identité de Sciences Po .....	4
II. Un projet pédagogique imprégné du projet éducatif .....	7
III. Une École qui permet à ses diplômés une insertion et une vie professionnelles réussies .....	10
IV. Un réseau des Alumni puissant au service du développement de Sciences Po.....	13
V. Une gouvernance légitime et efficace .....	15
VI. Un budget reposant sur des ressources nouvelles .....	18
VII. Une institution française, véritablement européenne et internationalement reconnue .....	20
VIII. Une ouverture sociale guidée par le principe d'équité .....	22
IX. Une politique du livre qui s'appuie sur tous les atouts de Sciences Po .....	25
X. Des outils numériques au service des innovations pédagogiques .....	27
XI. Une vie étudiante épanouie et créative .....	29
XII. Chercher et enseigner les humanités du XXIe siècle.....	32



L'exceptionnelle évolution qu'a connue Sciences Po au cours de ces dernières années est le couronnement d'une histoire déjà très riche. Tout au long de son développement, Sciences Po a en effet su se renouveler pour continuer à porter le projet éducatif d'Emile Boutmy : former des citoyens et des professionnels dotés d'une solide base pluridisciplinaire, capables de réfléchir et d'exprimer leurs idées clairement, et forts d'un courage intellectuel qui leur permette de construire le monde de demain.

Ce projet éducatif, unique dans le paysage de l'enseignement supérieur français, fonde la spécificité de Sciences Po et explique sa puissance d'attraction en France et à l'étranger. En France, cet établissement est source d'inspiration pour l'enseignement supérieur, en même temps qu'il conduit chaque année des milliers de lycéens à se préparer au concours et acquérir des connaissances nouvelles dans le but de venir en son sein. A l'étranger, Sciences Po s'affirme comme une institution majeure ouverte sur toutes les régions du monde.

Ce projet éducatif, que Richard Descoings n'a eu de cesse d'animer et de régénérer, je continuerai à le porter et à le mettre au cœur de mon action.

Faire vivre le projet éducatif de Sciences Po signifie d'abord l'inscrire dans la durée. Sciences Po vient de vivre de profondes réformes. Permettre à Sciences Po d'atteindre un nouveau stade de son développement, ce n'est pas opérer un changement brutal de cap, mais au contraire consolider les acquis des réformes déjà engagées, résoudre les problèmes qui se posent et permettre à chacun de s'approprier pleinement les différentes structures. Il s'agit de « transformer l'essai ».

La **consolidation** est le maître mot du projet qu'il faut accomplir. Cette consolidation est aux antipodes d'une quelconque inertie. Elle doit au contraire se traduire par une capacité d'évolution pour tenir compte du monde qui nous entoure et fortifier les piliers qui ont été construits.

Par ailleurs, un projet de direction pour Sciences Po ne saurait ignorer les récentes évaluations menées par la Cour des Comptes et par l'AERES. Je reprends à mon compte bien évidemment les recommandations de la Cour des Comptes. Les résultats de l'évaluation menée par l'AERES seront examinés dans le détail dans le cadre de la réflexion sur la politique scientifique de l'établissement.

Le développement de Sciences Po, j'aurai à cœur de le conduire à partir de quelques idées simples, auxquelles je suis profondément attaché et dont j'ai pu constater le bien-fondé au cours de mon parcours professionnel antérieur. Il s'agit de relier le meilleur de la tradition et le meilleur de la modernité afin de montrer que la mission de transmission des connaissances est au cœur de la vitalité d'une société, de sa capacité à évoluer harmonieusement et efficacement. Ces idées sont :

- **Le rôle central des Humanités.** C'est ce qui rassemble : les Humanités ouvrent l'Ecole sur la société, elles permettent aux différentes disciplines de dialoguer entre elles, elles constituent un

pont entre les différentes générations d'étudiants. Elles sont un point d'ancrage dans un monde globalisé. Elles ne doivent pas être discriminantes. Elles sont au contraire un levier de promotion sociale car elles font appel aux qualités de curiosité intellectuelle de l'étudiant. La notion d'« humanités » doit être un marqueur pour l'admission et pour le parcours de l'étudiant.

- **L'ouverture via les nouvelles technologies.** A l'heure où les nouvelles technologies prennent le virage de *l'Open Access*, Sciences Po doit développer résolument sa politique d'ouverture des collections et des cours à tous les publics. Des dispositifs tels que les MOOCs (*Massive Open Online Courses*), qui permettront au public d'accéder gratuitement au savoir diffusé à Sciences Po, feront franchir une nouvelle étape de la politique d'ouverture sociale tout en développant de nouveaux partenariats avec des universités françaises et étrangères.
- **La lecture.** Dans les meilleures universités du monde, les étudiants consacrent une large part de leur temps à la lecture de textes, ce qui permet des débats plus ouverts en conférence et plus aptes à stimuler le courage intellectuel. Avec sa bibliothèque, ses Presses, ses ressources numériques, Sciences Po peut se donner les moyens d'une politique du livre ambitieuse.
- **L'esprit d'entreprise.** Il doit caractériser le secteur public et l'économie sociale tout autant que le monde de l'entreprise. Sciences Po doit donc permettre à ses diplômés de porter un regard sur la société, mais également sur l'entreprise et sur toutes les dynamiques de création et d'innovation. Parallèlement, l'investissement dans l'entrepreneuriat, relais de croissance important pour le monde de l'enseignement supérieur, doit être encouragé.
- **Le tutorat.** Face à la profonde évolution de Sciences Po au cours des dernières années, les premiers garants de la continuité, ce sont avant tout les Sciences Po eux-mêmes. Impliqué dans le projet des « cordées de la réussite », je pense que le diplôme de Sciences Po doit être une dette envers l'Ecole plutôt qu'une rente sur elle. Aide à l'orientation des étudiants, accompagnement renforcé pour ceux qui en éprouvent le besoin, création d'une véritable culture commune... Autant de domaines dans lesquels une logique de tutorat gagnerait à être développée à Sciences Po.

Pour ce faire, Sciences Po doit continuer à approfondir encore et toujours ses partenariats au sein des trois « champs » dans lesquels elle évolue. Au niveau européen et international, les alliances avec les universités étrangères doivent être renforcées. Plus qu'une simple coopération, elles doivent conduire à forger un véritable modèle européen de l'enseignement supérieur, actualisant la tradition humaniste et universaliste de notre continent. Au sein du paysage universitaire français, Sciences Po doit s'inscrire résolument au sein du grand pôle parisien récemment constitué. Le projet d'initiative d'excellence Université Sorbonne Paris-Cité, remporté par Sciences Po et ses partenaires, constitue une grande opportunité de développement. Sciences Po doit s'engager de façon volontariste dans les différentes facettes de ce projet. Avec les IEP de province, Sciences Po doit amorcer un dialogue plus ouvert. La FNSP doit avoir un rôle d'impulsion et de coordination scientifique au niveau national, et les IEP doivent pour ce faire être des partenaires privilégiés.

C'est en poursuivant le développement de Sciences Po dans ces trois directions qu'on pourra renforcer l'institution sans la déséquilibrer. En restant fidèle à sa tradition d'excellence, Sciences Po doit devenir *primus inter pares* plutôt que seule contre tous.

A partir de ces principes simples, mon projet se compose de douze points. Cette démarche reflète l'état d'esprit dans lequel je me trouve vis-à-vis de Sciences Po et de tous ses personnels. Chaque point expose l'état des lieux, énonce les principes d'action souhaitables et explicite quelques pistes de mise en œuvre. Le terme de « pistes » indique bien qu'il s'agit d'une invitation à la réflexion collective. Comme je l'ai souhaité dans le cadre de chacune des fonctions que j'ai exercées, mon action sera inspirée par l'esprit d'équipe. Il ne s'agit pas d'arriver à la direction de l'établissement avec des formules toutes faites. Il s'agit au contraire de proposer un cadre et des principes nets pour faciliter la réflexion et le travail collectif.

## I. Une recherche qui s'appuie sur l'identité de Sciences Po

Sciences Po est une institution universitaire de premier plan qui s'inscrit résolument dans une dynamique d'intégration internationale. Comme toute institution académique, sa légitimité et sa force reposent sur l'excellence de sa production scientifique. La qualité de la recherche menée à Sciences Po est d'autant plus importante qu'elle irrigue l'ensemble de la vie de l'institution.

Aujourd'hui, Sciences Po consacre 35% de son budget à la recherche. Ses centres de recherche sont mondialement réputés et leur qualité est unanimement reconnue. Ainsi, les cinq centres de recherche en sociologie et en science politique ont obtenu la note maximale (A+) dans le rapport 2008 de l'AERES. Le centre d'histoire a obtenu la note A.

Au cours des dernières années, la vie scientifique de Sciences Po a été encore confortée avec la création du *Scientific Advisory Board* et avec la mise en place de centres interdisciplinaires et d'écoles où s'affirme le lien entre recherche et enseignement. En outre, le renforcement du corps académique structuré par discipline au sein de départements et un plan de recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs ont permis de renforcer le rayonnement scientifique de Sciences Po.

Ce mouvement doit être conforté, non seulement parce que la recherche est une raison d'être pour Sciences Po et un pilier fondamental de sa notoriété et de sa crédibilité, mais encore parce que le dynamisme des chercheurs a un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'institution et en particulier sur la qualité des enseignements dispensés.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

La politique scientifique de Sciences Po doit être à l'avant-garde de la réflexion sur les problématiques contemporaines. Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur quelques principes qui fondent l'excellence de l'établissement : la pluridisciplinarité, l'ouverture, l'internationalisation, l'attractivité et l'innovation. L'une des questions essentielles auxquelles est désormais confrontée la politique scientifique de Sciences Po est de **faire émerger une identité intellectuelle** portée par une communauté scientifique consciente de ses responsabilités et de son unité. La nature des disciplines, leurs évolutions, leurs interactions doivent faire l'objet d'une réflexion permanente. Une des forces de Sciences Po est d'être en situation de définir des objets de recherche transversaux par lesquels la pluridisciplinarité prend tout son sens. Il faut non seulement consolider les disciplines telles qu'elles ont pu se structurer par la création des départements. Il faut aussi s'assurer qu'il n'y a pas d'angle mort et que tous les liens sont facilités. Par exemple, deux disciplines sont présentes de fait à Sciences Po sans être pourtant pleinement identifiées : la philosophie et la géographie. Il faudra mener une réflexion sur leur existence, en lien avec les autres disciplines.

L'affirmation d'une identité scientifique propre à Sciences Po passe par une **meilleure implication de la communauté scientifique dans la vie de l'établissement**. Les équipes de recherche doivent pleinement s'approprier l'organisation et les axes transversaux de la politique scientifique de Sciences Po. Dans ce but, il est nécessaire de clarifier le rôle de chacune des instances participant à la définition de la politique de recherche à Sciences Po : conseil d'administration de la FNSP, conseil scientifique, conseil de l'article 7, direction scientifique, bureau scientifique permanent (BSP) et sénat académique. Le BSP devrait ainsi devenir le lieu de discussions approfondies sur les orientations intellectuelles de Sciences Po et sur les arbitrages entre les différentes disciplines. De même, le renforcement du rôle et de la mission du sénat académique doit être envisagé. Ceci renvoie aux questions de gouvernance générale (voir point V) qui nécessitent une clarification.

Le **Conseil d'Administration de la FNSP**, en reflétant davantage les différentes dimensions scientifiques de la maison et de ses partenaires pourrait se voir attribuer **une place plus importante quant à la conception et à la validation de la stratégie scientifique**, en s'appuyant sur l'ensemble des instances compétentes de Sciences Po. On aurait ainsi une cohérence entre le rôle moteur, d'un point de vue conceptuel, que joue la recherche de Sciences Po et le rôle moteur, d'un point de vue pratique, que joue la FNSP du fait de son histoire, de ses compétences et de ses moyens.

Il est essentiel **d'améliorer l'articulation scientifique et fonctionnelle entre la recherche et l'enseignement**. L'une des clés de réussite de ce chantier sera d'œuvrer en faveur d'un décloisonnement des équipes et des structures. Pleinement intégrés dans des centres, écoles et départements, qui conservent leurs identités propres, les chercheurs et enseignants doivent en effet partager des projets et objectifs communs. La question de la taille des départements est également cruciale. Plus les effectifs au sein d'un même département restent raisonnables, plus ce département fonctionne et réussit à créer une cohérence académique et scientifique. Le département d'économie et le département de sociologie en sont un exemple.

Un accroissement du nombre de financements alloués aux doctorants et du nombre de directeurs de thèse doit être envisagé. De même, les doctorants doivent bénéficier d'une professionnalisation accrue. Si les chercheurs doivent également pouvoir bénéficier d'un soutien financier interne renouvelé, **la dynamique de conquête de contrats de recherche est appelée à se poursuivre et à s'amplifier**. Elle permet en effet un renforcement de l'identité et de la visibilité scientifique de l'institution tout en permettant de diversifier les revenus à un moment où le budget de l'Etat est en tension. A ce titre, les succès remportés par Sciences Po dans le cadre des investissements d'avenir et des appels à projets européens sont un bel exemple de l'apport que représente le décloisonnement pour faire réussir la recherche. En effet, c'est le travail collectif d'équipes administratives et scientifiques parfois inscrites dans différents centres et départements qui permet à Sciences Po de remporter de nombreux financements dans un cadre national, européen et international.

Il faut donner à chacun les moyens de s'associer à cette démarche par une amélioration des conditions statutaires et une politique d'attractivité efficace (cf. point VI).

La recherche menée à Sciences Po s'inscrit pleinement dans le paysage scientifique français et international. En effet, elle se nourrit très largement des partenariats noués avec d'autres établissements de recherche ou d'autres universités. C'est notamment l'enjeu du projet IDEX.

### **L'enjeu du projet IDEX pour la recherche à Sciences Po**

Le projet IDEX récemment remporté par l'Université Sorbonne Paris Cité sous la très forte impulsion de Richard Descoings sera un levier pour encourager la recherche interdisciplinaire et l'émulation scientifique. En lançant des appels à projet internes auxquels les équipes de recherche de Sciences Po pourront participer, et en dédiant des fonds à la création de centres interdisciplinaires, il s'inscrit dans ce que doit être la politique scientifique de Sciences Po.

Pour profiter pleinement de ce projet, Sciences Po doit être à l'avant-garde d'une approche universitaire qui traduise par ses recherches comme par son enseignement les nouveaux enjeux de la relation homme-société-nature. La création de l'IDDRI, qui consacre ses recherches au développement durable, et du LIEPP, consacré à l'évaluation des politiques publiques, constituent en ce sens des réussites qui pourraient être reproduites.

Il faut également veiller à inscrire la recherche menée à Sciences Po en cohérence avec **la politique scientifique du CNRS**. La relation entre les deux institutions doit prendre la forme d'un véritable partenariat qui devra notamment se traduire dans le cadre du prochain contrat quadriennal. La plupart des grands laboratoires de recherche de Sciences Po sont associés au CNRS. Les personnels CNRS représentent jusqu'à 50% des effectifs des grands laboratoires. C'est un enjeu extrêmement important du point de vue de la masse salariale et de l'expertise scientifique. L'intégration des personnels CNRS doit donc être renforcée afin qu'ils puissent participer davantage à l'enseignement.

### **Pistes d'action**

---

- Ouvrir les différentes instances de définition de la stratégie de recherche de Sciences Po à des **chercheurs étrangers**, dans le but de renforcer l'intégration internationale de la politique scientifique.
- **Consolider la politique d'attractivité des enseignants-chercheurs de haut niveau.**
- Repenser l'organisation des **programmes de l'école doctorale** pour la rendre plus conforme à la nomenclature internationale.
- Développer significativement le **financement des thèses par les entreprises**, par exemple sur la base des conventions CIFRE, permettant une meilleure insertion professionnelle des doctorants.
- **Renforcer les moyens** humains, matériels et administratifs mis à disposition des équipes de chercheurs et du *Scientific Advisory Board*.
- Faire de la mise en place de centres de recherches communs une priorité, dans le cadre de **l>IDEX**.
- Poursuivre et amplifier la **politique d'incitation des chercheurs à l'enseignement**, dans le but de renforcer la convergence entre recherche et enseignement
- Examiner la faisabilité d'une UMRisation de certaines entités de Sciences Po comme le Centre d'Etudes Européennes et le département d'économie pour leur permettre d'accroître leurs capacités de recrutement, en évaluant précisément les bénéfices et les coûts d'une telle réforme.
- Mener une étude sur la structuration des sciences sociales à Sciences Po en s'intéressant à la **recherche sur des objets transversaux** tels que l'environnement ou la mondialisation.

## II. Un projet pédagogique imprégné du projet éducatif

Dès sa création, Emile Boutmy a assigné à l'Ecole la mission de former des citoyens ouverts sur le monde et dotés d'une solide culture générale, en particulier dans le domaine des sciences sociales, pour leur permettre de réfléchir, d'argumenter et de bâtir la société de demain. C'est ce projet éducatif qui fonde l'identité propre de Sciences Po et qui lui a permis de relever le défi de la mondialisation de la connaissance. La rénovation de l'organisation pédagogique en trois niveaux (collège universitaire, écoles et masters, école doctorale) a permis à Sciences Po d'épouser pleinement le système LMD et d'affirmer son statut d'institution d'enseignement supérieur à part entière.

Mais la création de nouvelles filières et l'évolution des maquettes pédagogiques ne doivent pas conduire au nomadisme intellectuel. L'organisation de la scolarité doit permettre la transmission d'une culture commune à tous les étudiants et **faciliter l'élaboration d'un parcours académique personnel dense et cohérent**. Dense, car fondé sur des méthodes d'apprentissage privilégiant le travail personnel et la lecture des grands auteurs en sciences sociales. Cohérent, car construit par l'étudiant lui-même, ce dernier bénéficiant pour ce faire d'un accompagnement renforcé.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

Etudier à Sciences Po doit permettre d'atteindre un niveau d'excellence. Dans ce but, **l'organisation de la scolarité doit laisser une plus large part au travail personnel**, seul ou en groupe, et à l'approfondissement des textes, sur le modèle, par exemple, des formats en vigueur à la LSE. A Sciences Po, les emplois du temps sont trop lourds et l'organisation du semestre conduit bien souvent les étudiants à travailler par à-coups pour préparer les exposés et les examens finaux. Le temps de l'étudiant doit être mieux pris en compte dans l'organisation du semestre et de la semaine de travail. C'est pourquoi, il conviendra de libérer davantage de plages horaires qui permettront à l'étudiant de se consacrer à une **lecture approfondie des textes**. En conférence, l'évaluation ne doit pas seulement être fondée uniquement sur les exposés, qui demeurent incontournables en raison de leur valeur formative, mais également sur les lectures personnelles. Car rien ne saurait remplacer le livre dans l'apprentissage. Or, nous assistons à un phénomène mondial d'affaiblissement de la lecture approfondie par les étudiants. Dans le monde d'hier, la force de Sciences Po était de doter l'étudiant d'une compétence méthodologique lui donnant capacité de synthèse et éclectisme. Dans le monde d'aujourd'hui, il faut garder cette caractéristique tout en renforçant la profondeur de champ de l'étudiant. En clair, il (ou elle) doit avoir lu vraiment des livres essentiels pour sa culture générale, personnelle et professionnelle, ce qui sera l'assise fondamentale de sa capacité d'analyse (voir points IX et XII). C'est par cette alliance entre apprentissage méthodologique et approfondissement intellectuel que Sciences-po pourra continuer à former des étudiants sur des bases solides.

Par ailleurs, **l'apprentissage des langues à Sciences Po** doit faire l'objet d'une réflexion collective. A l'heure où le plurilinguisme devient une nécessité pour les jeunes diplômés, il n'apparaît pas souhaitable, sur le campus de Paris, de trop cantonner l'apprentissage des langues à l'anglais, au détriment d'une seconde voire d'une troisième langue. Cette situation entraîne en effet de forts écarts de maîtrise linguistique entre les étudiants issus des campus délocalisés et les autres, et conduit de nombreux étudiants à sortir de Sciences Po avec un bon niveau d'anglais mais un faible niveau dans les autres langues. A l'heure de l'émergence d'un monde multipolaire, Sciences Po doit être identifié au plurilinguisme. Symétriquement, l'apprentissage du français par les étudiants internationaux devrait être renforcé, par exemple au travers de programmes d'accueil incluant des cours intensifs en français, pour renforcer l'intégration entre étudiants internationaux et français. On ne devrait pas sortir de Sciences Po sans maîtriser le français.



Le **déploiement du Collège Universitaire sur six campus en région** au-delà du campus parisien a permis de renforcer l'ancrage territorial de Sciences Po, d'élargir significativement son recrutement et d'asseoir son ouverture internationale. Rassemblant au total plus de 1000 étudiants, véritables creusets multiculturels, les campus sont indéniablement une réussite. Il faut consolider ce modèle d'organisation en campus spécialisés par aire géographique – l'Allemagne à Nancy (depuis 2000), le cycle Europe centrale et orientale à Dijon (2001), le cycle ibéro-américain à Poitiers (2001), le cycle Moyen-Orient, Méditerranée et Golfe à Menton (2005), le cycle Europe-Asie au Havre (2008) et les relations transatlantiques à Reims (2010). Conformément aux grandes orientations prises au cours des dernières années, leur nombre sera stabilisé. Il faudra également veiller à ce que cette déconcentration bienvenue ne remette pas en cause l'unité de Sciences Po. Cela suppose une attention particulière à la qualité des formations dispensées sur les différents campus, et un dialogue permanent entre Paris et les campus régionaux. Cette logique de campus déconcentrés, tournés vers l'international, n'exclut bien sûr pas le développement d'initiatives à l'étranger (voir point VII).

Un travail sera à accomplir avec les collectivités territoriales pour consolider leur intérêt et leur soutien. De plus, le dialogue avec les IEP de province doit permettre de dégager des complémentarités et une utilité réciproque.

L'accompagnement de tout étudiant dans la formation de son projet personnel et académique suppose aussi de veiller à ce que la **troisième année à l'étranger**, qui constitue un acquis considérable, ne puisse donner lieu à un sentiment de relatif abandon en matière d'orientation, pour des étudiants conduits à effectuer leurs choix de master alors même qu'ils sont éloignés de la rue Saint-Guillaume. En outre, au moment où la sélection pour certains masters se développe, les critères d'affectation en fin de 3e année doivent être clarifiés.

La **préparation des concours administratifs** est au cœur de l'identité historique de Sciences Po. Cette force doit être réaffirmée, en affichant nettement les voies et moyens de l'excellence que Sciences Po perpétue en la matière. La culture de « service public » ne concerne pas que l'administration. Elle est synonyme de la notion d' « intérêt général » qui doit irriguer tout l'enseignement de Sciences Po. Le lien avec l'ENA pourra être affirmé dans ce cadre ainsi qu'avec toutes les grandes institutions concernées, françaises et européennes.

Au niveau des masters, il convient de s'appuyer sur les **écoles** mises en place, qui sont le lieu privilégié de l'articulation entre l'enseignement et la recherche et constituent de grandes réussites, à l'instar de l'école de droit. Si la diversité des formations proposées par Sciences Po est un atout à préserver, il faut d'abord veiller à les pérenniser, tout en s'assurant que les projets lancés, tels que la création d'une école des Affaires Publiques, seront menés à terme. C'est par la consolidation et l'évaluation régulière de chaque formation proposée que les écoles gagneront en qualité et en réputation. Par ailleurs, les différents domaines doivent être toujours mieux reliés entre eux et la création de double-diplômes avec des partenaires français ou étrangers, notamment dans le cadre du projet IDEX, doit être encouragée.

### **L'influence du projet IDEX sur l'offre de formation de Sciences Po**

Sciences Po a été un moteur pour le projet et le succès d'initiative d'excellence USPC. Ce projet, aujourd'hui totalement opérationnel avec la signature de la convention entre l'ANR et le PRES porte une grande ambition : celle de placer USPC parmi les 10 premières universités européennes et parmi les 30 premières mondiales. Ce projet, qui apportera de nouvelles ressources à Sciences Po, permet notamment de mettre en œuvre des masters communs (en droit par exemple) et d'assurer une coordination des formations doctorales.

Le projet est une chance pour Sciences Po qui doit continuer à en être un élément moteur. L'Etat devra permettre à USPC d'avoir des instances de gouvernance appropriées pour mener à bien son ambition, tout en respectant l'autonomie de chacun et notamment le statut de Sciences Po qui est une garantie contre la dilution.

Enfin, la consolidation des structures passe également par une implication toujours plus forte du corps enseignant (professeurs et maîtres de conférences) dans la vie de l'établissement, ce qui suppose le renforcement de leur information et de leur sentiment d'appartenance à Sciences Po.

### Pistes d'action

---

- **Renforcer l'évaluation des différentes formations**, à Paris et en région. A côté de l'évaluation des maîtres de conférences et des enquêtes emploi réalisées auprès des diplômés, des enquêtes sur les formations elles-mêmes pourraient être menées auprès des enseignants et des étudiants. Le résultat de ces enquêtes et les conséquences à en tirer seraient débattus au sein des instances de l'école concernée ainsi qu'au conseil de direction de l'IEP.
- Mettre en place un **dispositif de conseil personnalisé pour les étudiants** marqué par trois ou quatre rendez-vous au cours de leur scolarité : à l'entrée à Sciences Po, au cours de la deuxième année (ce point pourrait alors remplacer la lettre de motivation relative à l'affectation à l'étranger), au retour de la troisième année et éventuellement au cours de la scolarité en master. Cet accompagnement destiné à aider les étudiants dans la construction de leur parcours sera assuré par les professeurs et/ou des anciens élèves.
- Développer un **système de tutorat régulier** pour les étudiants qui le souhaitent (par emails, skype etc.). Il serait assuré par des professeurs et/ou des étudiants référents, issus par exemple de deux masters différents. Ce système serait renforcé pour les étudiants issus des Conventions Education Prioritaire et les étudiants étrangers, sur la base du Buddy Program déjà organisé par le Bureau des Etudiants.
- Renforcer la transparence des **critères d'affectation en 3e année et d'attribution des places en écoles, masters et dans les double-diplômes**, par exemple en organisant une possibilité de rencontre ex post avec les différents jurys, réserver dans chaque master un nombre minimum de places aux diplômés du collège universitaire et réformer le système des inscriptions pédagogiques.
- En matière **d'enseignement des langues**, les obligations de scolarité actuelles devraient être remaniées pour encourager l'apprentissage d'une deuxième ou troisième langue. L'accès aux outils numériques dont dispose Sciences Po devrait être plus ouvert. Par ailleurs, le taux horaire des professeurs de langue doit être identique quel que soit le niveau d'enseignement, et un référent pédagogique pour chaque langue devrait être désigné parmi les enseignants pour faciliter les échanges entre enseignants.
- Mettre en place des **canaux d'information communs à l'ensemble du corps enseignant** ainsi que des **forums de discussion** dans le but d'encourager les échanges et le sentiment d'appartenance à l'Ecole : newsletter à destination du corps enseignant après chaque Conseil de Direction et chaque Conseil d'Administration de la FNSP, assemblée générale des enseignants.... Le développement de réseaux tels que **l'association des professeurs et des maîtres de conférences de Sciences Po** mériterait également d'être relancé par la Direction.

### III. Une École qui permet à ses diplômés une insertion et une vie professionnelles réussies

L'insertion professionnelle des étudiants est la finalité primordiale de la formation délivrée à Sciences Po, et le gage de son attractivité. En cette période de crise économique, qui frappe aussi les jeunes diplômés, l'avenir professionnel des étudiants doit mobiliser l'ensemble de l'institution. Les efforts doivent porter sur le **renforcement du caractère opérationnel de la formation**, des **liens avec le monde professionnel**, et des **synergies entre formation initiale et continue**.

#### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

Sciences Po peut s'enorgueillir de très bons résultats en matière d'insertion professionnelle de ses diplômés. En 2009, près de 90% des diplômés ont trouvé un emploi en moins de 6 mois après l'obtention de leur diplôme, dont près de 40% avant même leur sortie d'école. Les salaires à la sortie placent Sciences Po au niveau des principales grandes écoles françaises et tendent à progresser. 75% des premiers emplois occupés par les jeunes diplômés sont des emplois à durée indéterminée, et plus de 75% des diplômés s'orientent vers le secteur privé. L'internationalisation de Sciences Po se reflète par ailleurs également dans les choix de carrière : chaque année, 30% de la promotion décide de débiter son parcours professionnel à l'étranger.

Ces excellents chiffres sont la preuve de la réussite de la stratégie de Sciences Po, qui a su nouer des liens étroits avec les entreprises. Cette stratégie repose sur plusieurs piliers :

- La professionnalisation des cursus, qui permet aux étudiants d'acquérir les compétences recherchées sur le marché de l'emploi. Cette professionnalisation passe par l'adaptation des contenus des enseignements, le développement des stages et de l'apprentissage, et la création de nombreuses écoles professionnelles, lieu d'un partenariat privilégié avec les entreprises.
- le choix de confier en majorité l'enseignement des conférences à des praticiens du monde professionnel.
- L'existence des deux services performants : Sciences Po Avenir pour l'IEP et le pôle carrières de l'Association des Alumni Sciences Po. Sciences Po Avenir, en plus de recueillir les offres de stage et d'emploi, organise ainsi chaque année un forum des entreprises ainsi que plusieurs forums thématiques, et coordonne une trentaine de présentations d'entreprises. Sciences Po Carrières a réalisé en 2012 1500 entretiens-carrière et s'est rendu 5 fois en dehors de Paris pour des tournées destinées à accompagner les Sciences Po dans d'autres villes de France.

Ces différents dispositifs ont permis à Sciences Po de s'affirmer comme une école de référence dans un nombre toujours plus important de secteurs. La **diversité des formations de Sciences Po constitue donc un atout à valoriser**.

Néanmoins, une réflexion doit être menée sur les débouchés et le contenu des enseignements de **certain masters dont la professionnalisation peut encore progresser**. La fourchette des salaires à l'issue de l'école s'étend de 28 000 euros à 55 000 euros selon les masters. Un effort doit être fait pour que l'ensemble des étudiants acquièrent les compétences attendues par l'entreprise. L'usage professionnel des réseaux sociaux, qui permet de se construire un réseau professionnel et de trouver un emploi grâce aux chasseurs de tête doit faire partie du bagage commun de tout étudiant.

Par ailleurs, Sciences Po Avenir doit être particulièrement attentif à inclure l'ensemble des masters de Sciences Po dans son offre de services. L'offre d'emplois et de stages à l'étranger gagnerait également à être étoffée, et le service d'accompagnement à la recherche d'emploi international

renforcé. Symétriquement, un **service d'aide à l'insertion professionnelle en France des étudiants étrangers** pourrait être mis en place.

De plus, Sciences Po doit encore stimuler chez ses étudiants le goût de **l'entrepreneuriat**. Des avancées très importantes ont déjà été accomplies, avec la mise en place de cours d'entrepreneuriat et de business plan, et la création d'un incubateur. Elles doivent être poursuivies. Aujourd'hui, la notion d'entrepreneuriat ne s'applique plus seulement au secteur privé : elle anime également le service public et le monde associatif. L'enjeu est donc de faire partager l'esprit d'entreprise à l'ensemble des étudiants de Sciences Po, quelle que soit la filière vers laquelle ils décident de s'orienter. L'un des objectifs à atteindre est d'avoir plus de création d'entreprises réalisées par nos jeunes diplômés.

Par ailleurs, si la professionnalisation des études bénéficie aux étudiants actuellement en cours de scolarité, elle doit pouvoir être également un atout pour les Alumni. **L'articulation entre formation initiale et formation continue** doit permettre non seulement de renforcer le lien avec les entreprises mais aussi d'envisager une formation tout au long de la vie, correspondant à la réalité de notre temps. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur l'excellence de la formation continue de Sciences Po, qui a accueilli en 2011 environ 7000 stagiaires. Elle a développé son offre de formation avec, notamment, la mise en place de 14 executive masters, de 150 programmes courts et d'accompagnements individualisés. La mise en cohérence avec la formation initiale, par l'intervention de maîtres de conférences issus de l'IEP et la collaboration avec les écoles, est une tendance lourde de la formation continue et doit continuer à être exploitée. En effet, **Sciences Po**, qui a consolidé ses formations dans de nombreux domaines (journalisme, RH,...), **doit jouer pour les Sciences Po des générations précédentes le rôle d'une « alma mater »** leur prodiguant au cours de leur carrière des réactualisations et revitalisations dont ils ont besoin.

#### **L'esprit d'entreprise au cœur de toutes les formations de Sciences Po**

Dans toutes mes fonctions, j'ai placé l'esprit d'entreprise au cœur de l'efficacité de l'action publique et encouragé la créativité et la libération des énergies en faisant confiance aux acteurs. Cela suppose d'accorder un pouvoir d'initiative et un droit à l'essai et à l'erreur à toutes les personnes engagées dans un projet. Dans cette logique, il me semble que l'esprit d'entreprise doit être promu de façon transversale dans toutes les formations de Sciences Po, tant pour ce qui concerne le service public que pour le secteur privé. Cet état d'esprit, fait de vaillance et de confiance, doit aussi bien inspirer l'administration de Sciences Po que nourrir la formation et les projets des étudiants.

#### **Pistes d'action**

- **Encourager les stages au cours de la 3e année.** La possibilité de partager son année à l'étranger entre un semestre d'échange et un stage dans le pays de destination, encore sous-exploitée, doit être promue auprès des étudiants et discutée avec nos universités partenaires, qui, pour la plupart, proposent des programmes d'échange semestriels. Un tel partage de la troisième année permettrait aux étudiants d'affermir leur projet professionnel et d'acquérir une expérience plus large avant de décider de leur orientation en master. Par ailleurs, le contenu concret de la formation en master professionnalisant doit être encore plus affirmé, notamment en gestion et en management.
- **Sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat dès le collège universitaire.** En remplacement du stage terrain introduit entre la 1ère et la 2e année, un « projet collectif du collège universitaire » pourrait être introduit en cours de deuxième année et prendre la forme d'une mission réalisée pour le compte de la Junior Entreprise de Sciences Po ou d'une start-up incubée à Sciences Po.

- Remettre à plat les relations entre le pôle carrière de l'association des Alumni Sciences Po et Sciences Po Avenir. **L'exploitation des synergies** entre les deux services, le rapprochement au sein des mêmes locaux et le développement d'une plateforme « Sciences Po Emploi » bien identifiée par la communauté des Sciences Po doivent être au cœur de cette démarche.
- Donner aux étudiants et aux diplômés de Sciences Po une sorte d' « **assurance sur la connaissance** » en leur transmettant un socle de savoirs fondamentaux, une méthode d'apprentissage et d'expression, et une porte d'entrée ultérieure vers des besoins de formation possibles.
- Développer le **parrainage des élèves**. Dans beaucoup d'universités à l'étranger, dès la 1<sup>ère</sup> année, les nouveaux étudiants sont parrainés par un ancien. Ce dernier rencontre son filleul deux fois par an, une fois au début de l'année et une deuxième à la fin. Le but est que, lors de ces rencontres, le parrain présente son parcours, son métier et son secteur à son filleul pour lui donner une première idée des possibilités qui l'attendent à la sortie de l'école. Ce système pourrait être élargi aux Masters où des anciens des Masters parraineraient les nouveaux. Il faudrait que ce parrainage se fasse sur la base du volontariat. Cela consoliderait le réseau et développerait une logique intergénérationnelle éminemment souhaitable et pourtant trop faible en France en général.
- Développer les « **Atelier Métiers** ». Au sein du Master Affaires européennes, les élèves s'organisent par groupes et reçoivent, une fois tous les deux mois, des anciens du Master qui viennent parler de leur parcours et de leur métier. Cela ouvre les perspectives car des métiers sont ainsi découverts par les élèves et cela renforce aussi le réseau anciens-élèves. Ce pourrait être étendu à la plupart des Masters.
- **Créer une chaire sur le thème de la philanthropie**, qui pourrait contribuer à la professionnalisation des étudiants issus du Master Affaires publiques spécialité culture.
- **Créer une chaire d'entrepreneuriat**, qui développerait les questions de **l'innovation sociale et de la responsabilité sociale des entreprises** sur la base des cours d'entrepreneuriat qui existent déjà.
- **Mettre l'expertise économique de Sciences Po** au service de l'insertion professionnelle des étudiants. A travers son centre de recherche et son département d'économie, Sciences Po doit avoir en permanence une connaissance fine du marché du travail, des secteurs en tension et des filières les plus porteuses et en faire bénéficier les étudiants.

## IV. Un réseau des Alumni puissant au service du développement de Sciences Po

L'association des anciens, Sciences Po Alumni, joue un rôle essentiel dans le succès de Sciences Po, car elle est le ciment du sentiment d'appartenance à l'École. Association ancienne dont les racines remontent à 1875, elle a, tout au long de son histoire, su tisser les fils d'un réseau efficace. En complément de Sciences Po avenir, elle est un puissant instrument au service de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (voir point III). De plus, les Alumni sont de plus en plus nombreux à contribuer financièrement à la réussite de Sciences Po.

Le partenariat entre l'institution et Sciences Po Alumni doit donc être continuellement renforcé, dans le respect de l'indépendance et de l'identité de chacun, pour contribuer au rayonnement de l'École.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

---

L'enjeu est de créer un réseau des anciens **puissant, autonome et innovant**.

Sciences Po doit d'abord pouvoir s'appuyer sur une **association forte**. C'est déjà le cas puisque Sciences Po Alumni compte aujourd'hui 8400 adhérents, emploie 13 permanents et gère un budget de 1,5 million d'euros. L'association est en relation régulière avec tous ses adhérents, notamment à travers son magazine et sa présence sur les réseaux sociaux. Ce succès est le fruit du sentiment d'appartenance que l'association réussit à susciter. Le partage d'informations entre Sciences Po et l'association, qui permet par exemple de constituer un annuaire des diplômés et de faciliter leur adhésion, constitue aussi un succès notable. Les **différents événements** (gala des trentenaires, réunions de promo autour de grands anciens) **doivent être organisés en commun** par l'association et Sciences Po et si possible sur le campus.

Le partenariat entre Sciences Po et Sciences Po Alumni doit également tirer parti de **l'indépendance et de la souplesse de l'organisation de Sciences Po Alumni**. En effet, la forme associative est la plus appropriée pour stimuler l'engagement des anciens élèves. La répartition des compétences entre les deux structures doit être clairement établie à travers la signature d'une nouvelle convention qui déterminerait les objectifs pour le développement et la mobilisation du réseau. **Les Anciens ont toute leur place au Conseil d'Administration de la FNSP** car ils constituent des parties prenantes de l'avenir de Sciences Po. La gouvernance doit être renforcée pour permettre une prise de décision en commun, qui tienne compte des intérêts de Sciences Po tout en laissant les instances de l'association libres de développer des actions prioritaires pour répondre aux attentes des membres du réseau. La liberté associative et la mobilisation de centaines de bénévoles pour animer le réseau sont une grande richesse pour Sciences Po.

Enfin, ce partenariat doit être fondé sur l'innovation et le volontarisme, en matière de **financement** comme en matière de **communication auprès des anciens**.

Les Anciens sont concernés au premier chef par la stratégie de levée de fonds de Sciences Po. Le *Sciences Po Alumni UK Charity Trust* créé à Londres et la *US Sciences Po Foundation* de New York en témoignent. En 2011, 6,3 millions d'euros ont été collectés auprès des entreprises, et 2 millions auprès des particuliers. Ces fonds permettent de financer l'innovation pédagogique et la recherche, mais également de contribuer, par une politique de bourses, à l'ouverture sociale de l'établissement. **Le rôle de Sciences Po Alumni pourrait être significativement développé en matière de levée de fonds.**

En effet, le réseau des Anciens est extrêmement efficace pour atteindre un nombre important de petits contributeurs.

L'innovation doit aussi être une dimension importante de la **culture qui lie entre eux les anciens de Sciences Po**, en vertu de la tradition de débat et d'ouverture sur le monde qui fonde la spécificité de l'Ecole. Ainsi la diffusion de la recherche scientifique et la réflexion sur la société doivent nourrir les échanges entre les Anciens de Sciences Po.

### Pistes d'action

---

- Envisager pour tous les élèves une **adhésion à l'Association Sciences Po Alumni dès le début de la scolarité**, gratuite ou conditionnée à une somme modique. Certains établissements, tels que les Arts et Métiers ou Dauphine ont mis en place ce dispositif qui génère un sentiment d'appartenance dès le début de la scolarité.
- **Développer la logique de tutorat** et d'accompagnement intergénérationnel. Un système de parrainage entre un Ancien et un étudiant, mis en place par exemple au moment de l'entrée en master, doit être encouragé. Par ailleurs, des réunions inter-promotions telles qu'elles sont pratiquées par exemple à Harvard (promotions 2013, 2008, 2003, 1998 etc. confondues) peuvent s'inscrire dans cette logique et gagneraient à être organisées.
- Faire **collaborer** Sciences Po et l'Association Sciences Po Alumni dans l'organisation des campagnes de levée de fonds à destination des particuliers, pour un impact maximal. Pour ce faire, un dispositif d'incitation doit être mis en place : Sciences Po Alumni doit avoir un droit de regard sur l'utilisation des fonds collectés, et un intérêt de l'association peut être envisagé.
- Développer les **Class Gifts** au moment de la cérémonie des diplômes. Ces « dons de promotion » permettent de souder les diplômés tout en soudant une promotion et en lui conférant une première expérience de la philanthropie. Par ailleurs, reposant sur le principe de l'émulation entre promotions, ils ont la caractéristique d'augmenter d'année en année : ainsi HEC, qui a lancé son premier Class Gift en 2005 pour un montant de 35 000 euros, a en 2012 récolté 200 000 euros par ce biais.
- **Partager**, par le canal de la revue Sciences Po Alumni récemment remaniée, **les dernières avancées de la recherche à Sciences Po**. Cette communication, que pratique déjà HEC, permettrait de donner une dimension supplémentaire à la culture commune des Sciences Po, ferment de la réussite de l'Association.

## V. Une gouvernance légitime et efficace

La force de Sciences Po réside dans son **organisation originale**, reposant sur les deux piliers que sont la FNSP et l'IEP. Ce modèle lui a permis de faire figure de pionnier dans le paysage universitaire français et européen, de mener à bien des initiatives innovantes, et de se hisser au niveau des plus grandes institutions d'enseignement supérieur dans le monde. Il est aujourd'hui non contesté.

**Cette architecture singulière doit être confortée** car elle est le garant de l'autonomie et de l'efficacité du modèle pédagogique et scientifique de Sciences Po.

Pour autant, ce modèle mérite d'être **simplifié et réarticulé** en suivant deux objectifs prioritaires :

- **Clarifier les rôles de la FNSP, de l'IEP et de leurs conseils :**  
La FNSP et l'IEP doivent être **recentrés respectivement sur leur rôle respectif d'élaboration de la politique scientifique et celui de conception de la politique académique**, éclairés dans cette tâche « législative » par leurs conseils.  
Parallèlement, la **démocratisation et l'ouverture des instances de direction** permettront de conforter leur légitimité et leur capacité à rendre compte de la gestion à l'ensemble de la communauté de Sciences Po et à l'Etat, en toute transparence.
- **Renforcer les fonctions supports afin de rendre « l'exécutif » de Sciences Po encore plus efficace**, en améliorant la coordination entre les différents métiers et services de l'établissement.

Si l'on ose l'analogie (qui a ses limites), Sciences Po peut être comparé à un régime parlementaire avec un pouvoir exécutif fort et un parlement bicaméral. Au titre du « parlement », la FNSP peut être comparée à une chambre « haute » qui incarne le legs de l'histoire et le principe vecteur de l'institution : les « sciences politiques, économiques et sociales ». Le conseil de l'IEP peut être comparé à une chambre « basse » qui incarne l'ensemble des acteurs de l'institution qui élisent leurs représentants et prend les décisions majeures pour la vie de l'établissement en étant responsabilisée sur les questions budgétaires. Ces deux « chambres » peuvent parfois se réunir en commun. Elles reposent sur les instances compétentes dans les domaines administratifs, scientifiques et pédagogiques. Cette analogie a des limites mais son but est de bien clarifier les rôles respectifs pour préparer la réflexion collective future sur les évolutions de la gouvernance.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

Les réformes à venir en matière de gouvernance devront donc reposer sur quelques principes directeurs :

- **Réaffirmer l'autonomie de Sciences Po**, qui permet à l'établissement d'innover, d'être réactif, mais en respectant les règles de gestion publique. Cette autonomie doit aller de pair avec le **principe de responsabilité**, qui implique de faire évoluer certaines modalités d'organisation très rapidement.
- **Améliorer la coordination entre politique pédagogique et scientifique :**  
La collaboration entre enseignement et recherche, l'articulation entre la vie financière et vie scientifique et pédagogique devront être renforcées avec une institutionnalisation des échanges entre FNSP et IEP, qui s'appuiera notamment sur le Sénat académique et sur des réunions communes entre le Conseil d'administration et le conseil de direction.



- **Poursuivre et accompagner le mouvement de déconcentration pédagogique et scientifique :**  
L'accroissement de l'autonomie du collège universitaire et l'organisation en différentes écoles ont permis de beaux succès, comme par exemple l'école de droit, qui conduit par exemple chaque année un nombre significatif des étudiants à intégrer l'ENM, ou l'accroissement de la visibilité des centres de recherche. De la même manière, cette déconcentration a permis l'essor des campus de province. Nous devons accompagner ce mouvement en accordant **davantage de moyens administratifs et de gestion** aux différentes composantes de Sciences Po tout en veillant à ce que l'ensemble de la communauté de Sciences Po puisse en avoir une **vision partagée**.
- **Une meilleure coordination des compétences au sein de la maison Sciences Po :**  
Sciences Po dispose d'un vivier de compétences unique dans le paysage de l'enseignement supérieur français. Cependant, un effort de supervision et d'articulation, entre les différentes directions « support » doit être entrepris et la coordination avec les fonctions pédagogiques et scientifiques renforcée.
- Parallèlement, Sciences Po doit continuer à jouer un rôle moteur au sein de l'IDEX, tout en préservant son autonomie. Il faudra s'appuyer sur la future loi sur l'enseignement supérieur pour aider l'IDEX à construire des instances de gouvernance qui lui permettent de mener à bien leur ambition et de respecter l'identité de chacun et notamment le statut de Sciences Po.

## **Pistes d'action**

---

- **Réviser la composition du conseil d'administration de la FNSP, dans une logique d'ouverture et de transparence :**  
Une plus grande représentativité de l'ensemble de la communauté de Sciences Po au sein du conseil facilitera l'acceptation des décisions.  
La composition du conseil d'administration doit être revue dans un triple objectif :
  - **L'évolution des modalités du contrôle de l'Etat**, afin que Science Po puisse rendre compte de sa gestion en toute transparence.
  - **L'intégration de représentants des organisations étudiantes et des Alumni** afin de leur permettre d'exercer un regard sur la gestion de la FNSP
  - **L'intégration d'académiques de haut niveau international**, afin d'éclairer Sciences Po sur le développement d'une politique de recherche au plus haut niveau mondial.
  - **Faire également évoluer le conseil de direction dans le sens d'une meilleure représentation des acteurs de l'institution.** Ce travail s'accomplira par une réflexion collective après la nomination du directeur.
- **Améliorer le dialogue entre les conseils de la FNSP et de l'IEP.** Cela passe par des évolutions déterminantes :
  - **L'institutionnalisation du Sénat académique**, instance aujourd'hui informelle et l'affirmation de sa vocation à être l'enceinte officielle du débat sur les sujets pédagogiques et de recherche.
  - L'institution, deux fois par an, d'une **réunion commune du Conseil d'administration de la FNSP et du Conseil de direction de l'IEP.**

- **Affirmer clairement la vocation historique de la FNSP à animer le réseau des IEP de Paris et de province et à développer des politiques concertées.**
- **Appliquer dans un délai d'un an les recommandations de la Cour des comptes en matière de ressources humaines, tout en continuant à promouvoir l'attractivité de l'établissement.**
- **Renforcer les moyens administratifs et le contrôle de gestion des différentes composantes de la maison Sciences Po, en s'appuyant sur plusieurs leviers :**
  - Développer les **contrats d'objectifs entre les écoles et l'institution** qui permettraient de clarifier leur relation, d'arrêter des objectifs et moyens clairs et de faciliter le contrôle de gestion.
  - La création d'une **fonction de secrétaire général ou de directeur adjoint en charge des « ressources »**. A l'articulation entre les différentes fonctions « support », notamment la DAF et la DRH, il bénéficierait ainsi d'une vision d'ensemble pour appuyer efficacement l'action du directeur/administrateur. Il remplirait ainsi la fonction de maître d'œuvre de l'ensemble de l'administration de Sciences Po en étant garant de leur bonne coordination, qu'il s'agisse de l'articulation entre les **fonctions support et les différents métiers**, ou de la **collaboration des différentes fonctions support** entre elles. Chaque service et département pourrait ainsi conserver une accroche solide avec la direction de Sciences Po.
  - **Une attention particulière sera portée aux conditions de travail de l'administration.** Sciences Po s'est développé grâce à l'investissement de tous ses salariés, tous très attachés à leur institution. La consolidation de Sciences Po passe par une bonne organisation du travail sur la base des analyses effectuées.
  - **Un dialogue social continu avec les représentants des salariés** pour tenir compte de l'audit « diagnostic sur la qualité de vie au travail » réalisé au sein de Sciences Po par le cabinet Technologia et faire évoluer Sciences Po dans un climat serein où chacun se sentira entendu et respecté.

## VI. Un budget reposant sur des ressources nouvelles

La gestion financière de Sciences Po doit être exemplaire. C'est un impératif évident d'autant plus que l'Ecole enseigne tous les jours à ses étudiants les grands principes budgétaires et le bon usage des deniers publics. Les préconisations de la Cour des comptes s'imposent. Néanmoins, il ne s'agit pas d'y répondre de façon incantatoire, mais bien **d'impulser très rapidement des changements concrets en matière de gestion**. A moyen terme, les changements et consolidations nécessaires permettront de rassurer et d'envisager sereinement l'évolution du statut de Sciences Po vers une plus grande autonomie.

Par ailleurs, et en dépit des critiques, les **bons résultats de Sciences Po en matière de diversification des ressources ne doivent pas être occultés**. A un moment où Sciences Po doit prendre toute sa part aux efforts financiers demandés à l'enseignement supérieur, la recherche de nouveaux modes de financements et d'un modèle économique efficace doit être poursuivie.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

---

Le chantier le plus urgent est celui de la **gestion des ressources humaines**, comme l'a souligné le rapport de la Cour des comptes. Dans ce domaine, Sciences Po doit atteindre deux objectifs : mettre fin aux irrégularités constatées et pérenniser l'attractivité de Sciences Po vis-à-vis des chercheurs et des enseignants. La politique des rémunérations de l'Ecole d'Economie de Toulouse, qui compte actuellement dans ses rangs quelques-uns des plus brillants chercheurs français dans cette discipline, est un bon exemple de ce qui peut être réussi en matière d'attractivité dans le cadre légal existant. Par ailleurs, la rémunération des cadres dirigeants de l'école sera revue pour assurer modération, transparence et processus décisionnels clairs.

La question des **relations entre Sciences Po et l'Etat** et du contrôle de l'administration sur la gestion de l'établissement devra être au cœur de l'action de la future direction. L'adoption du régime des compétences élargies (RCE), préconisé par la Cour des comptes, présenterait le double-avantage de conférer à Sciences Po un périmètre de compétences bien identifié tout en renforçant l'autonomie de l'institution, qui constitue aujourd'hui une de ses forces indéniables.

Enfin, dans le contexte actuel, Sciences Po doit faire face à un effet-ciseau. Alors que l'Ecole a amorcé un virage pour se hisser au rang des plus grandes universités mondiales et déploie une stratégie d'investissements importante, une stabilisation de la dotation budgétaire de l'Etat au cours des prochaines années semble inévitable. Le budget de Sciences Po a augmenté de 73% entre 2005 et 2011, passant de 79 millions d'euros à 137 millions d'euros. L'année 2013 est marquée par une baisse de la dotation de l'Etat. **Le montant des droits de scolarité a aujourd'hui atteint un plafond** et il n'est pas envisageable d'envisager une nouvelle hausse par rapport à celle actée en 2008.

Dès lors, il apparaît essentiel de **trouver de nouvelles formes de financement**. La répartition traditionnelle (50% dotation de l'Etat – 25% droits de scolarité – 25% ressources propres) doit être mise en perspective. Les négociations budgétaires prochaines avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le financement de l'établissement au cours des prochains exercices doivent mener à une consolidation du financement public (grâce aux évolutions amorcées) mais ne peuvent aller vers une extension de même nature que celle connue au cours de la décennie écoulée. Sciences Po est déjà engagé dans une dynamique de diversification de ses ressources. Ainsi, les ressources tirées du mécénat et des partenariats ont été doublées entre 2005 et 2010. Les dons des particuliers, encore inexistant il y a six ans, ont été encouragés. Cependant, avec 2 millions d'euros en

2011, ils demeurent insuffisants. La constitution d'un « **endowment** » constitue une ambition salubre, mais son niveau de dotation, qui atteint 0,5 millions d'euros en 2012, demande à être significativement augmenté. A titre de comparaison, HEC a par ce biais levé presque 100 millions en cinq ans. Une université telle que la Bocconi a su, au cours des dernières années, développer une politique de fundraising ambitieuse qui pourra être source d'inspiration. Par ailleurs, la participation au projet IDEX permettra également à Sciences-po de bénéficier d'une nouvelle source de revenus, argument supplémentaire en faveur de ce projet.

### Pistes d'action

---

- Mettre en place un **dialogue rénové** entre Sciences Po et l'Etat.
- **Revoir la grille de rémunérations des cadres dirigeants de Sciences Po.** Cette révision devra se faire en concertation avec toutes les parties concernées, dans un délai bref.
- Fonder une structure destinée à répondre à des appels d'offre publics ou privés, pour des missions de conseil ou de recherche en s'appuyant sur l'excellence de l'institution et de ses acteurs.
- Développer significativement les *summer schools*. Malgré son important patrimoine immobilier, Sciences Po ne propose que deux programmes de *summer schools* (celle de Paris a accueilli 35 étudiants en 2012), alors que de telles formations constituent une source de revenus supplémentaires et se développent rapidement à l'étranger.
- Développer plus avant la **politique de fundraising**, qui a produit ses premiers résultats en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis avec la mise en place des *charity trusts*. Les universités françaises ont récemment mis en place des fondations pour recueillir des dons avec des résultats probants. S'il est trop tôt pour que le calcul des montants moyens levés par les fondations soit pertinent, on peut néanmoins noter que plus d'une quinzaine de fondations ont levé plus d'1 million d'euros, 6 d'entre elles ayant levé plus de 3 millions, et que le total des fonds levés ou en cours de levées est de l'ordre de 51 millions. La direction devra établir en ce sens une **collaboration étroite avec l'association Sciences Po Alumni, reposant sur un partage des rôles clairement défini**, dans le but de susciter des appels aux dons plus personnalisés et favoriser une meilleure association des donateurs sur l'utilisation de ces fonds. Des nouveaux dispositifs philanthropiques tels que la donation temporaire d'usufruit ou les produits partage existent et pourraient être mobilisés par Sciences Po.
- La **formation continue**, présentielle et à distance, sera développée, ce qui pourra représenter une valorisation significative du potentiel de Sciences Po en matière de ressources propres.

## VII. Une institution française, véritablement européenne et internationalement reconnue

Le travail accompli ces dernières années a permis de réussir l'internationalisation de l'institution, par la création de cursus internationaux sur différents sites, par l'ouverture de la scolarité à de nombreux jeunes étrangers et par la généralisation des séjours à l'étranger pour les étudiants. Deux chiffres permettent de mesurer le chemin parcouru :

- Plus de 400 partenariats ont été conclus avec des universités du monde entier, jusqu'à la création de doubles diplômes avec des universités d'excellence qui constituent aujourd'hui un élément phare de l'attractivité de Sciences Po.
- 46% des étudiants de Sciences Po sont des étudiants internationaux.

Cette internationalisation a un impact important sur la formation. Elle a considérablement transformé Sciences Po : son environnement devenu totalement multiculturel ; le nombre de cours en langue anglaise est toujours croissant ; l'organisation administrative de Sciences Po a su se hisser au niveau des plus hauts standards internationaux en matière d'accueil des étudiants, grâce à des équipes aujourd'hui largement reconnues pour leur professionnalisme.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

Ces acquis sont excellents et doivent être consolidés. Le projet éducatif humaniste qui fait la force de Sciences Po doit être placé au cœur de sa politique de rayonnement international.

Fort de cet atout, Sciences Po doit entrer dans une nouvelle étape de son internationalisation : sur la lancée des dernières années, Sciences Po peut se transformer en institution globale, capable de projeter ses programmes au-delà des frontières de la France et de l'Europe.

Pour ce faire, la politique internationale de Sciences Po doit suivre trois directions principales :

- **Incarnar la réussite française dans la mondialisation** : Sciences Po doit être à la pointe de l'évolution du système français d'enseignement supérieur. Tout en s'inspirant du meilleur des universités internationales, l'école doit valoriser ce qui fait l'attractivité des qualités françaises et leur pertinence dans le monde moderne. On voit ce mélange à l'œuvre, au sein du système scolaire, dans les lycées français à l'étranger, particulièrement attractifs.
- **Devenir une institution véritablement européenne** : Sciences Po doit renforcer ses relations déjà importantes avec ses partenaires européens. Cela passe par le développement de campus et de projets communs.
- **Consolider sa dimension d'institution mondiale** : Sciences Po doit accroître son rayonnement international en améliorant sa position dans les classements internationaux et en développant ses programmes d'échanges d'étudiants.

L'internationalisation de l'enseignement sera d'autant plus réussie qu'elle s'appuiera sur une internationalisation de la recherche. Au sein de la recherche, les questions internationales représentent un enjeu tout particulier tant en ce qui concerne les relations internationales qu'en ce qui concerne la connaissance des grandes régions du monde (études du monde arabe ou études européennes par exemple).

## Pistes d'action

---

### Renforcer un le modèle d'enseignement de l'institution :

- Veiller au développement d'une culture commune, qui passe d'abord par l'existence de programmes uniques pour les étudiants internationaux et français. Pour une partie des étudiants étrangers, l'intégration constitue encore un défi, particulièrement sur le campus parisien; il faut la faciliter, notamment grâce au renforcement des cours intensifs de français à Sciences Po.

### Créer une institution européenne :

- Essaimer le modèle de Sciences Po en construisant une alliance avec des universités européennes d'excellence, pour être capables, le moment venu, de créer des campus extra-européen. Sciences Po développe déjà en commun avec la LSE des programmes d'enseignement à Pékin et à Londres. On peut aller plus loin en s'inspirant par exemple de la création de la MISB Bocconi à Bombay ou du campus ESSEC à Singapour. **Une antenne institutionnelle à l'étranger (notamment dans un pays émergent), qui serait le fruit d'un partenariat renforcé avec des universités de renom** et aurait pour vocation d'offrir le meilleur de l'éducation européenne, permettrait de franchir une nouvelle étape de la politique de rayonnement international de Sciences Po.
- Développer de nouveaux projets communs avec nos principaux partenaires européens, en plus des double diplômes déjà existants. Par exemple, Sciences Po pourrait construire avec eux des programmes communs de formation continue.

### Renforcer la place de Sciences Po dans le monde :

- Améliorer la position de Sciences Po dans les classements internationaux en s'appuyant sur l'IDEX, dont l'ambition est de placer USPC parmi les 10 premières universités européennes et parmi les 30 premières mondiales.
- Développer les partenariats dans toutes les régions du monde, et notamment les pays émergents, mais aussi évaluer en permanence les partenariats, pour mettre l'accent sur ceux qui portent les meilleurs fruits. C'est ainsi qu'il sera possible d'identifier les universités les plus intéressantes pour nos étudiants, en particulier pour la scolarité de troisième année. Les critères d'affectation des étudiants devront d'ailleurs obéir à une procédure transparente.
- Poursuivre l'amélioration du service d'accueil et d'encadrement, élément fondamental de la réputation de Sciences Po. Il s'agit d'une priorité dans la compétition internationale pour recruter les meilleurs étudiants. Sciences Po Avenir devra être particulièrement impliqué dans l'accompagnement des étudiants étrangers pour leur recherche de stage et d'emploi en France.

## VIII. Une ouverture sociale guidée par le principe d'équité

Sciences Po, comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur sélectifs, doit répondre au double défi de l'excellence et de l'ouverture sociale de son recrutement. En effet, si l'accès à l'enseignement supérieur s'est considérablement démocratisé au cours des dernières décennies, l'accès aux établissements les plus prestigieux demeure réservé aux étudiants issus des milieux les plus favorisés.

La mise en place, par Richard Descoings, des Conventions Education Prioritaire (CEP), couplée à une politique de développement des bourses, a permis de démocratiser l'accès à Sciences Po, d'introduire l'égalité des chances dans le processus de sélection. Cela a un impact sur l'ensemble du système éducatif français.

Fort de ce modèle, Sciences Po doit rester cette institution pionnière qui montre la voie d'une ouverture synonyme d'excellence. L'établissement doit veiller à un équilibre sociologique général et éviter tout effet pervers lié au mode d'admission et au montant des droits d'inscription.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

**Le programme des CEP est un succès indéniable.** Mis en place dès 2001, le système des Conventions Education Prioritaire constitue une voie de recrutement sélective destinée aux élèves méritants, scolarisés dans 95 établissements de l'Education Prioritaire partenaires de Sciences Po. Aujourd'hui un peu plus de 10% des étudiants de Sciences Po sont issus de ce processus de sélection. La meilleure preuve de la pertinence de cette procédure demeure le taux d'insertion de ces étudiants sur le marché du travail, analogue à celui de l'ensemble des diplômés. En outre, avec le temps, ce dispositif est devenu le symbole de la capacité de Sciences Po à détecter, à accompagner et à valoriser tous les talents de la nation.

Cette dynamique devra être consolidée en veillant à préserver le niveau d'exigence et à évaluer en permanence les résultats atteints.

Toutefois, il ne faut pas nier qu'en première année, les élèves issus des CEP connaissent plus de difficultés que les autres étudiants. C'est un chantier essentiel auquel il faudra s'attaquer d'autant plus que l'accroissement du nombre d'étudiants au sein de Sciences Po représente un défi pour l'accompagnement et le suivi des étudiants. Il conviendra donc de mettre en place des dispositifs innovants pour **favoriser l'intégration de cette catégorie d'étudiants** en faisant porter l'effort sur l'adaptation aux exigences disciplinaires, aux rythmes et aux méthodes propres à un enseignement supérieur d'excellence.

Par ailleurs, les diplômés issus des conventions accèdent moins que les autres diplômés au secteur public (10% contre plus de 20%). Pour créer une incitation et permettre un plus large accès des étudiants qui le souhaitent aux concours de la haute fonction publique, il faudra envisager un accompagnement spécifique, en s'inspirant par exemple de la PENA mise en place par l'ENA elle-même.

**Au-delà des CEP, la réflexion doit porter sur l'ensemble des voies d'accès à Sciences Po.** En effet, les conditions d'accès à l'École ont fortement évolué depuis plusieurs années. L'accès à la première année passe par l'examen d'entrée, la procédure des mentions « très bien », la sélection dans le cadre des CEP, la procédure internationale et les accords avec trois universités parisiennes. L'accès au deuxième cycle passe par la traditionnelle procédure d'admission, mais également par les procédures de double-diplômes avec différents partenaires universitaires étrangers, ainsi que par les

procédures internationales. Une stabilisation des voies d'admission apparaît aujourd'hui nécessaire. La consolidation passe ici par la clarification et la lisibilité, sources d'équité.

De plus, l'avancement continu de la date du concours dans le but de court-circuiter les préparations payantes ne paraît pas pertinent car il n'atteint jamais son objectif et produit des effets pervers. L'enjeu n'est pas de combattre les classes préparatoires payantes mais de proposer des offres de préparation complémentaires gratuites renouvelées et innovantes. Par ailleurs, Il ne faut pas opposer le système des CEP aux Programmes d'Études Intégrés créé par les IEP de province. Toutes les initiatives visant à démocratiser l'accès aux établissements d'enseignement supérieur sélectifs doivent en effet être encouragées et Sciences Po en demeurer le phare.

### **Droit et grands enjeux du monde contemporain**

Dans le cadre de mes précédentes fonctions, j'ai initié la création d'un nouvel enseignement en terminale L intitulé « droits et grands enjeux du monde contemporain ». Ainsi, depuis la rentrée, ce nouveau cours permet aux élèves de terminale de la série littéraire qui choisissent cette spécialité d'élargir leurs perspectives et leurs champs de compétences. C'est une grande nouveauté dans le système scolaire français car c'est la première fois qu'un enseignement de cette nature prépare explicitement à l'entrée dans les IEP et les facultés de droit. Les grands enjeux du monde contemporain y sont abordés par la manière dont ils sont saisis par le droit. L'objectif est plus simplement de faire découvrir le droit, le rôle social qui est le sien, ainsi que la méthode par laquelle il aborde et traite les questions dont il est saisi. Cette matière, qui fait écho aux connaissances demandées à l'examen d'entrée de Sciences Po, permet à de nombreux lycéens d'accéder à un outil de préparation au concours démocratique et gratuit.

Par ailleurs, la **progression significative des droits d'inscription au cours de ces dernières années ne saurait se poursuivre**. Ils ne devraient pas être augmentés (hors inflation) pendant les 5 prochaines années.

Le **dispositif de bourses**, développé en parallèle de l'augmentation des droits d'inscription, doit être quant à lui renforcé. L'établissement a en effet mis en place un ambitieux système d'aides et d'accompagnement social, qui articule les bourses de l'enseignement supérieur avec un système propre à Sciences Po, en particulier les bourses Emile Boutmy, sans oublier que les étudiants boursiers bénéficient d'une exonération des droits de scolarité.

Si 27% des étudiants de Sciences Po sont aujourd'hui boursiers, **l'objectif de 30% d'étudiants boursiers** en 2012, affiché dans le contrat quadriennal 2009-2012, demeure la cible à atteindre.

### **Pistes d'action**

---

- Conforter le succès des CEP par une **évaluation régulière** de chaque partenariat et une **diffusion à l'ensemble du dispositif des bonnes pratiques** expérimentée dans chaque lycée partenaire. Dans la logique des « cordées de la réussite », les étudiants de Sciences Po s'impliqueront davantage dans le tutorat de lycéens qui souhaitent intégrer Sciences-po par la procédure CEP.
- Proposer aux élèves issus de la procédure CEP un **séminaire de méthodologie et d'introduction à certaines disciplines** dans le cadre d'une Summer School, de stages d'intégration, etc.



- Réfléchir à un **renforcement du tutorat** au sein de Sciences Po, sur le modèle de celui mis en place par l'université Paris-Dauphine : un triple parrainage assuré par un ancien élève, un enseignant et un étudiant pour les étudiants qui le souhaitent.
- Etudier le développement d'offres de préparation aux concours d'entrée à Sciences Po. Des solutions en ligne payantes existent déjà. Peut-être pourrait-on s'orienter vers une offre gratuite pour des publics ciblés?
- Grâce au fundraising et à des partenariats avec de grandes entreprises, mener une réflexion sur le **développement d'une offre de logement** destinée spécifiquement aux étudiants de Sciences Po sur le modèle des résidences pour étudiants ou des Internats d'excellence que j'ai contribué à mettre en place dans l'Education nationale qui sont au maintenant au nombre de trois dans Paris - Jean Zay, Coubertin, Lourcine - et qui pourraient être ouverts à des étudiants de Sciences Po.

## IX. Une politique du livre qui s'appuie sur tous les atouts de Sciences Po

La bibliothèque, la librairie et les Presses de Sciences Po sont au cœur de l'identité de l'établissement et des missions de la FNSP, qui prévoient de « favoriser le progrès et la diffusion, en France et à l'étranger, des sciences politiques, économiques et sociales » (ordonnance du 9 octobre 1945 créant la Fondation). Plus que jamais il faut demeurer fidèle à cette identité propre et inscrire résolument le livre au cœur du projet humaniste de Sciences Po.

La bibliothèque est l'un des plus prestigieux atouts de Sciences Po, nationalement et internationalement. Dans la compétition mondiale pour la connaissance, valoriser et développer les collections constituent un atout déterminant pour attirer les meilleurs talents.

Les efforts de ces dernières années ont permis à Sciences Po d'acquérir le rang de première bibliothèque européenne dans le domaine des sciences humaines et sociales. On peut ainsi mentionner six transformations majeures : le passage d'une logique de gestion des collections à une logique d'offre de services ; l'entrée progressive dans l'ère numérique ; la modernisation et agrandissement des locaux ; la professionnalisation des équipes et des outils de gestion ; le développement des éditions bilingues ; et enfin la clarification de l'offre éditoriale des Presses de Sciences Po.

Parallèlement, la librairie et les Presses de Sciences Po ont su tirer profit de ces évolutions pour se développer. Il s'agit d'institutions fondamentales pour Sciences Po, pour sa vie quotidienne et pour son rayonnement.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

---

Si le modèle développé par Sciences Po lui a permis de se hisser au meilleur niveau européen, il gagnerait à s'enrichir encore davantage de ce que les meilleures institutions internationales offrent à leurs usagers.

Cela passe par la poursuite de la transformation de la bibliothèque en un **lieu de partage de la connaissance**. Dans cet esprit, le développement d'espaces de travail collectifs destinés aux étudiants devra être encouragé.

L'excellence de la bibliothèque de l'école doctorale sera renforcée par une attention particulière à sa capacité d'acquisition et d'accueil. Parallèlement, la montée en puissance des **usages et les ressources numériques** permettra de faire émerger un **modèle de « bibliothèque hybride »** (*hybrid library*) reposant sur l'association de supports multiples. Les évolutions de la bibliothèque devront continuer de **participer étroitement aux innovations pédagogiques** de Sciences Po.

Dans cette optique, nous devons poursuivre le chantier de modernisation engagé ces dernières années. Cela passe par la définition d'une politique globale **d'acquisition et de gestion des ressources**. Elle devra en particulier veiller à assurer l'équilibre et la complémentarité entre les différents campus, entre l'école doctorale et le collège universitaire, entre Sciences Po et les établissements partenaires de l'IDEX. Cela passe aussi par une valorisation des collections en collaboration avec la recherche et par leur ouverture à tous les publics, ce qui permettra à Sciences Po de prendre toute sa place dans le débat public et d'assurer sa mission d'intérêt général. Cela passe également par un développement du **plurilinguisme** des collections en encourageant les traductions des documents en français. Enfin, la bibliothèque de Sciences Po doit achever sa révolution numérique (voir point IX)

## Pistes d'action

---

- **Confier le pilotage de la « politique du livre » à une figure de notre institution**, qui aura la charge de définir une vision documentaire globale et de veiller à la complémentarité entre les différentes bibliothèques de Sciences Po : bibliothèque de l'école doctorale, bibliothèque du campus de Paris et bibliothèques des campus de province. Cette « politique de lecture » devra permettre **d'anticiper davantage les besoins d'acquisition de nouvelles ressources documentaires**.
- **Construire une « biobibliographie » de l'étudiant** qui sera enrichie des livres recommandés par les professeurs et des conseils personnalisés de lecture. À la fin de ses études, l'étudiant disposera ainsi d'une véritable « biobibliographie » personnelle. Cela contribuera également à consolider le modèle économique de la librairie.
- **Mettre en place un tutorat « d'édition »** ouvert aux professeurs et aux étudiants, sur le modèle de l'aide à l'*editing* développé par les universités anglo-saxonnes, qui permettrait à terme **d'envisager la publication d'e-books commercialisables rassemblant les meilleurs travaux des étudiants**.
- **Encourager le plurilinguisme en privilégiant les éditions bilingues et la coédition d'ouvrages avec les universités du monde entier**. L'accroissement du nombre de revues traduites et la traduction systématique des articles de la *Revue française de science politique* sont des évolutions majeures qui contribueront à renforcer la visibilité des chercheurs.
- Encourager les **publications des grands noms du corps professoral**, qui ont un effet d'entraînement positif sur l'activité des Presses de Sciences Po.
- **Améliorer la gestion des stocks** en prenant part à un projet mutualisé de gestion distante des collections tel qu'évoqué dans le rapport Larroutourou.
- **Encourager les synergies avec les maisons d'éditions des établissements partenaires de l'IDEX afin de profiter d'économies d'échelles**, tout en préservant l'autonomie de chacun des acteurs.
- Mettre l'accent sur la **formation des étudiants étrangers** en les accompagnant davantage dans leur recherche documentaire.
- Développer, au sein de la bibliothèque, des espaces de travail collectif et des lieux connectés et **déconnectés**.

## X. Des outils numériques au service des innovations pédagogiques

Sciences Po incarne la réussite du modèle d'enseignement supérieur français et européen dans la mondialisation. Afin que notre établissement puisse faire jeu égal avec les principales institutions internationales, il doit continuer à s'inspirer des meilleures pratiques des plus grandes universités du monde, notamment dans le domaine du numérique.

Nous assistons à un changement sensible des usages dans le domaine des sciences sociales, qui entraîne de profondes transformations dans l'organisation de Sciences Po. Le volume de documents téléchargés (plus d'un million) est désormais comparable à celui atteint par les universités scientifiques, ce qui atteste de la progression très rapide des sciences sociales dans la voie de la numérisation. Plusieurs évolutions ont été déterminantes pour l'entrée de Sciences Po dans l'ère du numérique : l'accès distant aux services de la bibliothèque, l'enrichissement et la modernisation de l'ENTG, la numérisation d'une partie des collections et leur diffusion sur le portail Persée et la plateforme Cairn, ou la commercialisation de tous les ouvrages numérisés via la plateforme EDEN vers les sites libraires et autres *weblibreries*. Parallèlement, la mise en place de SPIRE, répertoire d'archives ouvertes, offre de nouvelles opportunités pour repenser et renouveler la communication scientifique.

Cependant, la politique numérique de Sciences Po a encore devant elle des marges de progression. Dans le classement mondial Webometrics établi par Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), le principal organe public de recherche espagnol, qui mesure le degré d'appropriation des nouveaux usages numériques par les universités, Sciences Po est à la 38<sup>e</sup> place française et à la 1025<sup>e</sup> place mondiale. Le **virage de l'université numérique**, qui consiste à inscrire l'établissement sur internet et à permettre une diffusion efficace du capital intellectuel qu'elle génère via un accès virtualisé et mutualisé à ses ressources, doit encore être pris.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

Pour ce faire, la stratégie numérique de Sciences Po doit d'abord reposer sur une **politique d'ouverture des collections et des cours à tous les publics**, permettant à Sciences Po de prendre toute sa place dans le débat public et d'assurer sa mission d'intérêt général de diffusion du savoir. Ensuite, la numérisation **des collections** doit permettre un accès plus large et de meilleure qualité aux usages.

Mais le numérique n'est pas qu'un outil de gestion des collections, il est aussi au service de l'apprentissage. Le projet FORCCAST récemment remporté par Sciences Po dans le cadre des investissements d'avenir, en est une illustration. Les formations et le tutorat en ligne sont également un exemple du rôle pédagogique que peut jouer le numérique.

Enfin, il apparaît souhaitable de préserver des **espaces non connectés au sein de Sciences Po**, pour favoriser la lecture, la construction de la réflexion dans la durée et les « conférences sans interférences ».

## Pistes d'action

---

- Définir une **politique d'accessibilité au plus grand nombre et de gratuité des ressources documentaires** (*Open Access*).
- **Définir une politique d'accessibilité des cours au plus grand nombre** : Sciences Po gagnerait à s'inspirer du dispositif des MOOCs (*Massive Open Online Courses*) né d'une collaboration entre les universités américaines et développé sur des plates-formes telles que Udacity ou edX, et prévoyant la mise en ligne de tous les cours et leur accès libre et gratuit à tous. Dans le système actuel, chaque utilisateur qui suit ces cours en ligne peut passer l'examen final et obtenir une attestation de l'université en cas de réussite. Un tel système représente évidemment un investissement lourd qu'il n'est pas souhaitable de réaliser seul. Sciences Po pourrait intégrer une plate-forme déjà existante animée par ses partenaires étrangers, tels que Harvard, Princeton ou Johns Hopkins. La réflexion en la matière pourrait aussi parfaitement se situer dans le cadre de l'IDEX, et intégrer le projet FORCCAST développé en commun avec, entre autres, l'université Paris Diderot, qui prévoit également la mise en ligne de contenus publics.
- **S'inspirer des dispositifs de « flip education » développés par les universités anglo-saxonnes**, prévoyant de diffuser le cours par vidéo avant la classe pour réserver la séance à l'échange, aux exercices pratiques, au remue-méninges. Cela incite également les étudiants à développer leur propre pédagogie, en créant par exemple des forums d'entraide.
- **Positionner Sciences Po comme la première université numérique ouverte française avec la mise en place d'un tutorat en ligne**, permettant d'accompagner la personne dans toutes les étapes de son parcours, de l'inscription au diplôme, dans la lignée de la déclaration de l'UNESCO de juin 2012 sur les ressources éducatives libres. Nous pourrions nous inspirer des mécanismes du Fonds de solidarité prioritaire créé par le ministère des affaires étrangères au service de la formation des professionnels des pays en développement, s'appuyant sur des systèmes de visioconférences et des bibliothèques numériques communes. Ce service pourrait être payant, et ainsi, consolider les ressources de Sciences Po et redimensionner le modèle économique de son activité numérique.
- **Systématiser la présence de tableaux numériques interactifs dans les salles de classes**, permettant de mémoriser le support de l'enseignement et d'enregistrer les interactions intervenues pendant le cours.

## XI. Une vie étudiante épanouie et créative

Le développement des différents campus depuis plusieurs années a révolutionné la vie étudiante à Sciences Po.

La qualité de la vie collective passe par la responsabilisation et la participation des étudiants à la vie de l'École. Sciences Po doit incarner un modèle novateur qui crée pour l'étudiant un cadre d'épanouissement par la participation, l'initiative et la convivialité.

Le site parisien offre la possibilité d'une vie de campus unique dans la capitale, a fortiori dans le contexte de l'IDEX et de partenariats renforcés avec différentes structures. Mais, pour créer une véritable vie de campus, les activités culturelles et sportives doivent faire l'objet d'une attention particulière.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

L'objectif d'une vie étudiante de qualité est au cœur du projet éducatif de Sciences Po. Cette qualité de vie doit d'abord se traduire par une **meilleure adéquation du temps d'enseignement avec le temps de vie d'un étudiant**. Les temps consacrés à la vie associative, sportive, culturelle doivent pouvoir s'articuler avec les temps réservés aux enseignements et au travail personnel.

En effet, l'engagement associatif, syndical ou politique permet à chacun d'exprimer ses talents. Aussi, le **militantisme étudiant**, qu'il soit syndical ou politique, doit être encouragé dans l'institution car il participe pleinement de la formation politique et citoyenne.

Il en va de même pour l'**engagement associatif**, particulièrement riche au sein de l'établissement avec près d'une centaine d'associations consacrées aux activités culturelles, artistiques, sportives, intellectuelles, à l'environnement, aux débats, etc.

Ce foisonnement associatif, syndical et politique est une chance que Sciences Po doit préserver, protéger et encourager.

Ainsi, Sciences Po doit s'attacher à poursuivre son investissement auprès des cinq grandes associations permanentes : le Bureau des élèves, le Bureau des arts, l'Association sportive, Junior consulting et Sciences Po environnement, auxquels est confiée la gestion de certains services, organisés dans l'intérêt des étudiants. Il faut également encourager les associations permanentes des programmes académiques, comme les associations de masters ou d'écoles, qui contribuent au rayonnement de l'offre de formation de Sciences Po.

Plus de 2 900 étudiants sont inscrits en **sport** chaque semestre, et près de 750 en **activités artistiques**. Les talents des étudiants sont multiples. Ils doivent être encouragés pour bénéficier à l'ensemble de la communauté. Ainsi, la pratique instrumentale ou vocale et son partage, par exemple au sein du Chœur et Orchestre de Sciences Po, doivent être soutenus. Il faut attacher une attention particulière à la musique car elle est essentielle pour le bien-être et la convivialité. Les initiatives comme « la semaine des arts » pourraient avoir un caractère plus systématique pour que savoir et culture aillent de pair dans le quotidien des étudiants.

Le développement de la vie étudiante à Sciences Po doit dépasser le seul site parisien pour s'étendre aux **campus régionaux**. Souvent confrontés à une offre culturelle, artistique et sportive moindre, les étudiants en région doivent pouvoir bénéficier de « l'effet Sciences Po » dans ce domaine.

En outre, le profil multiculturel des étudiants est une richesse qui transparaît déjà dans la vie associative de la plupart de ces campus, et qu'il faut encourager.

Le principe des crédits attribués aux étudiants qui suivent des cours d'arts ou des cours sportifs doit être poursuivi. Chaque étudiant, qu'il soit à Paris ou au sein d'un campus régional, devrait pouvoir s'investir dans la vie d'une des associations de Sciences Po et voir cet engagement reconnu. C'est ainsi que les étudiants formeront une communauté culturelle et sportive d'excellence, reconnue au-delà des murs de l'établissement.

Au sein du site parisien, la **question de l'occupation des espaces** doit être repensée. A la bibliothèque, les étudiants doivent disposer de plus d'espaces de travail, individuels ou en groupe (voir point IX).

L'offre de restauration devra être améliorée. En effet, les capacités d'accueil actuelles de la cafétéria sont insuffisantes et l'offre alentour largement saturée. En outre, la carte devra être davantage diversifiée et équilibrée.

Le **logement**, en particulier à Paris, est une problématique majeure pour les étudiants de Sciences Po. L'absence de résidence universitaire propre, le montant des loyers et la rigueur des critères d'éligibilité dans le parc privé constituent autant de difficultés, en particulier pour les étudiants internationaux ou issus des classes moyennes non éligibles à un logement Crous. La création du site « Sciences Po logements » a été une excellente initiative, avec la publication de nombreuses offres, en partenariat avec le Bureau des élèves. Il faut veiller à renforcer encore l'offre de locations disponibles sur le site. Par ailleurs, il faut accompagner les étudiants dans les démarches pour bénéficier des aides pour les cautions locatives et dépôts de garantie type locaPass. Comme indiqué précédemment, il y a, dès aujourd'hui, des possibilités nouvelles à ouvrir grâce aux trois internats d'excellence parisiens.

Enfin, Sciences Po a consenti d'importants efforts pour être plus accessible aux **personnes handicapées** : accompagnement par des vacataires ou des assistants de vie universitaire, infrastructures et matériels de travail adaptés, aménagement de la formation et des examens, encouragement de l'entraide. Il faut poursuivre ces efforts, afin d'augmenter le nombre d'étudiants et d'intervenants en situation de handicap et la qualité de vie de ces derniers sur le campus.

## **Pistes d'action**

---

- S'assurer de la présence et de l'activité des **5 grandes associations permanentes sur l'ensemble des campus régionaux** pour améliorer le cadre de vie des étudiants.
- **Reconnaître l'engagement associatif des étudiants**, par exemple en attribuant des crédits à ceux qui font le choix d'exercer des responsabilités, en particulier dans les cinq associations permanentes, mais aussi dans les dispositifs de tutorat.
- **Développer le principe de la semaine des arts** en incitant à sa poursuite au cours de l'année de manière plus informelle. Sciences Po pourrait organiser des concerts entre ses murs en invitant de grands artistes, sur le modèle des « arts lunchtime concerts » de la LSE ou des « eventi Culturali » de la Bocconi.
- Faciliter l'accès des étudiants à des **installations sportives de qualité** en renforçant les partenariats avec d'autres établissements notamment dans le cadre de l'IDEX. Cela peut également

se traduire par la participation à des évènements organisés par d'autres établissements de l'IDEX ou de compétitions organisées entre ces établissements.

- Renforcer les capacités d'accueil de la cafétéria avec, par exemple, l'installation pendant la saison estivale de tables dans le jardin de Sciences Po, et accroître la gamme de restauration proposée en veillant au respect des politiques de santé publique en faveur d'une alimentation équilibrée.
- Engager avec la mairie de Paris une réflexion sur la **piétonisation de la rue Saint Guillaume** afin de créer un espace et une ambiance « campus » à l'image de ce qui existe à la LSE de Londres.
- Engager une discussion avec le ministère de l'enseignement supérieur, le rectorat de Paris, les universités de Paris II et Paris III sur l'avenir du site du 28, rue Saint Guillaume.



## XII. Chercher et enseigner les humanités du XXI<sup>e</sup> siècle

Le projet de Sciences Po qui reposait aux origines sur un humanisme ouvert mérite une revitalisation permanente.

La question des connaissances enseignées à Sciences Po n'est donc pas seulement une question d'ordre académique ou d'insertion professionnelle : elle est aussi éthique. En 1872, en 1945, à chaque grand moment de son histoire, Sciences Po a su mettre l'éducation au service de la collectivité. Aujourd'hui, l'École doit de nouveau porter l'ambition intellectuelle de son temps.

Que peuvent être les Humanités du XXI<sup>e</sup> siècle ? Les Humanités interviennent aujourd'hui dans tous les champs du savoir. Ainsi, aux Humanités littéraires traditionnelles, Sciences Po a su adjoindre les Humanités scientifiques qui permettent aux étudiants d'adopter les réflexes épistémologiques et de penser par eux-mêmes les controverses intervenant dans le champ scientifique. L'ensemble de ses connaissances, que l'on tend parfois à rassembler sous le vocable de « culture générale », ne se résume pas, ne doit pas se résumer à l'érudition. Les Humanités du XXI<sup>e</sup> siècle doivent être un état d'esprit qui forme des jeunes impliqués dans la vie de la cité, capables, malgré l'accélération des découvertes et la remise en cause toujours plus forte de nos certitudes, de relativiser leur point de vue mais en se fondant sur un socle de connaissances et de méthodes solides.

En effet, à l'articulation de différents champs disciplinaires, la pensée qui se développe à Sciences Po a un véritable impact sur la société française : par la formation des élites et futurs cadres dirigeants du privé et du public, par son influence dans le débat public et par la force d'impulsion qu'elle constitue pour l'enseignement secondaire et supérieur.

Ces Humanités qui sont la raison d'être de Sciences Po et qui doivent en nourrir l'enseignement nécessitent une curiosité intellectuelle et une indépendance d'esprit certaines, que l'examen d'entrée peut conduire à déceler chez les candidats. En ce sens, on peut regretter la suppression de l'épreuve dite « d'ordre général », dont il faudra repenser la présence pour que le concours d'entrée soit emblématique des savoirs et des valeurs de Sciences Po.

### Quels principes doivent guider l'action de la future Direction ?

Permettre le développement des Humanités du XXI<sup>e</sup> siècle suppose la mise en œuvre d'un projet qui fait écho à toutes les pistes évoquées dans ce document :

**Opérer une mise en cohérence des savoirs qui se côtoient dans l'institution** en faisant émerger une véritable identité académique de l'établissement, en faisant dialoguer entre elles toutes les disciplines, et en faisant intervenir de nouvelles disciplines qui ne soient plus seulement des sciences sociales mais qui puissent permettre d'adopter un point de vue normatif, d'avoir un discours fondé sur les valeurs, de prendre position. **Les sciences dures doivent continuer à dialoguer avec les sciences sociales ; l'histoire doit parler à la géographie, comme la philosophie doit interagir avec la science politique, le droit, la sociologie et l'anthropologie.**

**Irriguer** le plus largement possible **la formation de connaissances nouvelles** pour apprendre aux étudiants le monde d'aujourd'hui. Des domaines tels que les sciences de l'environnement, les biotechnologies, l'économie de la régulation, ne sont pas seulement des champs de connaissance recherchés sur le marché du travail : elles sont lourdes d'enjeux politiques et éthiques sur lesquels les étudiants de Sciences Po doivent avoir une connaissance et un avis.

En parallèle, il faut **permettre aux étudiants de découvrir les auteurs par eux-mêmes**, et leur transmettre les outils nécessaires à la formation d'une pensée libre et personnelle, loin des poncifs. Les chercheurs en sciences sociales savent que seule la lecture dans le texte permet de véritablement « faire connaissance » avec les écrivains.

**Guider l'étudiant dans sa démarche intellectuelle**, en lui permettant de dessiner un itinéraire qui, s'il est cohérent et académique, n'en est pas moins personnel.

**Favoriser le plurilinguisme**, tant il est vrai que la maîtrise de plusieurs langues, outre la capacité d'ouverture sur le monde qu'elle permet, entraîne à interroger les mots eux-mêmes et à saisir les concepts qu'ils renferment.

Faire en sorte que **l'esprit d'entreprise et le sens de l'intérêt général aillent de pair avec les Humanités**, et en faire le marqueur de Sciences Po. A l'heure où les débats éthiques n'ont jamais été aussi ardents dans la sphère économique et où les étudiants de Harvard prêtent serment, au moment de recevoir leur MBA, de « reconnaître, en tant que décideurs économiques, leur rôle dans la société », c'est sur l'engagement dans la cité que Sciences Po doit fonder sa spécificité.

**Diffuser** le plus largement possible, que ce soit par les publications, les revues, les nouvelles technologies, la pensée qui se forme à Sciences Po. Sciences Po doit animer et structurer le débat public toujours davantage.

## **Pistes d'action**

---

**Faire évaluer l'épreuve des humanités pour la rendre plus conforme à ce qu'on peut attendre d'un lycéen, et la réintroduire au concours d'entrée:**

- Elaborer un programme de l'épreuve, qui puisse faire écho aux matières enseignées en Terminale telles que le français et la littérature, l'histoire, la géographie, la matière « droit et grands enjeux du monde contemporain ».
- Débattre, avec tous les acteurs de Sciences Po et du monde des classes préparatoire, du contenu précis de ce programme et du format de l'épreuve.
- Valoriser clairement la maîtrise des fondamentaux dans ses disciplines au détriment de l'érudition et des connaissances exagérément précises. Chaque année, le manque des connaissances de base ne cesse d'être déploré par les jurys.
- Dans une logique de double-correction des copies, proposer aux diplômés issus de la procédure CEP de jouer le rôle du deuxième correcteur, après avoir reçu la formation appropriée.

**Encourager la recherche sur des objets pluridisciplinaires et normatifs.**

**Stimuler le débat public par le renforcement des activités publiques et des publications.**