



## LETTRE DE FRÉDÉRIC MION À LA COMMUNAUTÉ SCIENCES PO

Chers toutes et tous,

Après une année consacrée à la remise en ordre de notre maison, l'heure est maintenant venue de parler de notre avenir. Notre ambition est de poursuivre et d'amplifier le projet singulier porté par notre institution depuis sa création. Je souhaite associer en priorité à cette démarche les étudiants, les enseignants, les chercheurs, et les salariés de Sciences Po. Je veux vous inviter à devenir à les bâtisseurs de notre projet pour ces huit prochaines années, à l'horizon 2022, année où nous fêterons notre 150ème anniversaire.

Le document d'orientation stratégique (DOS) qui vous est présenté est le fruit d'une réflexion collective, qui a vu se réunir le comité dit "décanal stratégique", à trois reprises depuis le mois de décembre, et qui a mobilisé plusieurs groupes de travail thématiques. Nous avons, ensemble, travaillé sur l'identité de Sciences Po, la vision que nous en avons à l'horizon 2022, les principales orientations à mettre en œuvre pour réaliser cette vision, et les moyens à mobiliser à cette fin. Ces orientations ont vocation à faire l'objet d'une large discussion avec la communauté Sciences Po pour les enrichir et en définir les conditions de réalisation. Je vous invite dès à présent à verser vos contributions, réactions et commentaires au débat en vous connectant à l'adresse suivante : [sciencespo2022@sciencespo.fr](mailto:sciencespo2022@sciencespo.fr). Ces orientations et les éléments qui découleront de leur discussion auront vocation à nourrir également le projet de contrat quinquennal (le volet 'établissement' dans le cadre du contrat de site) dont nous allons commencer à discuter avec le MESR ces prochaines semaines, et que j'aurai l'occasion de vous présenter d'ici la fin juin.

Avant d'en venir à notre vision pour 2022, revenons quelques instants sur ce que sont les atouts de notre établissement.

### Sciences Po aujourd'hui

**Sciences Po a rejoint le club des universités de rang international dans les années 2000. C'est un résultat exceptionnel qui a été obtenu grâce à une politique volontariste menée pendant les quinze dernières années, qui a consisté à...**

- Proposer un cursus de formation conforme aux standards internationaux, avec un premier cycle d'apprentissage des « fondamentaux », suivi d'un deuxième cycle professionnalisant.
- Nous doter d'une force scientifique permanente de grande qualité composée de 220 enseignants chercheurs dans les principaux domaines des sciences sociales. Elle constitue un atout pour mieux articuler les formations avec la recherche de pointe et placer Sciences Po au cœur des débats de notre temps. Aucune institution d'enseignement supérieur et de recherche ne peut prétendre s'inscrire dans la concurrence internationale sans une faculté permanente digne de ce nom.
- Constituer et animer un réseau d'universités partenaires dans le monde entier, via une politique très active d'échange d'étudiants et de création de doubles diplômes de haut niveau ; c'est grâce à cela que nous avons aujourd'hui parmi nous 46 % d'étudiants venus de l'étranger.

**Mais, si nous nous sommes rapprochés des meilleurs standards mondiaux, nous ne sommes pas pour autant un simple échantillon français du modèle de l'université de recherche internationale. Car en vérité notre attractivité tient pour beaucoup aux singularités de notre modèle éducatif.**



- D'abord, nous concentrons nos forces sur la compréhension du monde et de ses transformations, et mobilisons pour ce faire les outils des sciences de l'homme et de la société en leur donnant systématiquement une approche interdisciplinaire. L'objet même des programmes de Sciences Po est de faire appréhender par les élèves, futurs décideurs et acteurs d'un monde changeant, la complexité des dynamiques sociétales. Nous sommes, en d'autres termes, un établissement spécialisé dans ce qu'on appelle par commodité les SHS, et n'avons aucune prétention à couvrir l'étendue complète des champs du savoir.
- Ensuite, nous donnons dans nos formations une place exceptionnelle aux praticiens qui sont au fait des problématiques et des défis en cours dans leurs domaines. Ils sont ainsi aujourd'hui près de 4000, venus de tous les univers professionnels, au plus haut niveau, à nourrir nos enseignements des réalités contextuelles du monde et cette "actualité" de nos contenus éducatifs, c'est-à-dire leur ancrage dans le réel, est sans équivalent dans d'autres institutions universitaires.
- Enfin, nous sommes particulièrement attentifs à notre responsabilité sociale, qui consiste à construire l'enseignement supérieur et la recherche de demain dans le cadre de notre mission de service public, en prenant soin de ne pas exclure et de ne pas créer de privilèges. C'est à ce titre que nous accueillons aujourd'hui près de 30 % de boursiers sur critères sociaux ; mais notre responsabilité sociale, au-delà, consiste à prêter une attention très soutenue aux valeurs que nous cherchons à transmettre aux élèves que nous accueillons dans nos murs, de manière à les préparer aux responsabilités auxquelles ils se destinent.

**Ces caractéristiques font de Sciences Po un lieu exceptionnel où la pensée et l'action se rencontrent et dialoguent.** Nombreux sont les bénéficiaires de cette rencontre. Sciences Po profite à tout le monde, parce que chacun a quelque chose d'utile à y apprendre. Les étudiants y viennent pour appréhender le monde dont ils vont devenir acteurs. Les maîtres de conférences pour mieux saisir le sens de ce qu'ils font tous les jours et le transmettre. Les chercheurs pour faire avancer cette compréhension qui est la vocation même des sciences sociales. Les salariés, je le vois tous les jours, sont engagés et fiers de porter tant de valeur et de sens. A tous Sciences Po permet d'agir en femmes et hommes de réflexion et de penser en femmes et hommes d'action.

**Cette vocation singulière est notre principal atout pour construire et différencier le Sciences Po de demain, face aux défis d'un environnement en mutation.** Quels sont ces défis ? J'en vois trois. D'abord, la mondialisation de l'enseignement supérieur. Chaque année, de plus en plus d'étudiants dans le monde choisissent de faire leurs études dans un autre pays que le leur. L'espace de choix de nos étudiants n'a plus de frontières et nous ne pouvons plus nous satisfaire de notre statut privilégié dans l'espace éducatif français. Nous devons être parmi les meilleurs au monde. Deuxième défi, le numérique, qui, en rendant les savoirs accessibles à chacun, accélère la mondialisation de l'université. Nous devons être des acteurs de cette révolution et de l'avènement du "student centric learning". Troisième défi, celui des ressources nécessaires pour répondre aux enjeux de l'internationalisation, de la compétition scientifique et de l'innovation pédagogique.

## Sciences Po demain

Notre succès d'aujourd'hui n'est qu'une étape dans l'accomplissement de notre modèle spécifique d'éducation et de formation. Il nous faut maintenant poursuivre son développement à une plus large échelle, perspective qui peut se déployer dans trois dimensions.

### 1. DEVENIR UN ACTEUR DE PREMIER ORDRE DANS L'ESPACE MONDIAL DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

(a) **Le Collège universitaire en trois ans doit conduire à un diplôme de fin d'études dont l'autonomie par rapport au deuxième cycle sera plus affirmée qu'aujourd'hui.** Le Collège est une formation singulière dans le paysage universitaire français qui doit se suffire à elle-même sur le modèle international du *Bachelor*. Les diplômés de ce premier cycle de Sciences Po doivent pouvoir



penser la poursuite de leurs études en dehors de l'établissement, et se diriger vers les meilleures institutions au monde. Le Collège doit devenir une référence internationale en matière d'éducation de premier cycle ; il en va aussi de l'ouverture de notre deuxième cycle à des profils plus divers.

Le développement spécifique du campus de Reims va permettre de redéfinir la dimension internationale du Collège et la recomposition de ses huit programmes. A la faveur de l'installation à Reims d'une proportion accrue d'étudiants, notamment ceux du Programme Europe-Afrique à la rentrée 2015, le programme du campus de Paris sera remplacé par des nouveaux programmes de taille plus restreinte sur des thématiques ciblées. L'objectif est de redéployer les programmes pour que leur taille respective soit comparable : autour de 200 à 250 étudiants, afin de les doter d'une forte identité et d'augmenter leur capacité d'attraction.

**(b) L'excellence de notre recherche est une condition indispensable pour attirer les meilleurs étudiants et les professeurs de réputation internationale.** Aucune institution d'enseignement supérieur et de recherche ne peut s'inscrire dans la compétition internationale sans une faculté permanente d'une taille suffisante. Sciences Po est dotée d'une force scientifique de grande qualité composée de 220 enseignants-chercheurs permanents qui viennent soutenir les programmes d'enseignement. Mais, pour faire de Sciences Po une institution reconnue internationalement dans le domaine des sciences sociales, nous devons procéder à des recrutements d'universitaires dans les années à venir. Pour ce faire, nous aurons besoin d'un fort soutien des pouvoirs publics.

L'appartenance de Sciences Po à USPC (Université Sorbonne Paris Cité) offre à la recherche de nouvelles voies de coopération dans les sciences exactes et les sciences naturelles. La recherche de Sciences Po, qui pourra s'appuyer sur sa tradition pluridisciplinaire, entend rester attentive aux défis de la société contemporaine et jouer un rôle pionnier sur les thématiques du développement durable, de la santé, de la démocratie ou de la paix.

La révolution du Big Data offre de nouvelles perspectives de recherche sur les thèmes que Sciences Po entend traiter. Cette rupture majeure dans la façon de traiter la connaissance sera traitée conjointement avec les équipes de SPC déjà très impliquées dans la production, la collecte et l'analyse des données massives en santé publique, en sciences cognitives, sciences de la terre, sciences politiques et sciences sociales, etc.

**(c) Notre campus urbain** sera optimisé et agrandi avec le projet d'acquisition de l'Hôtel de "l'Artillerie" au coeur de Paris destiné à rassembler l'ensemble des forces de la recherche de Sciences Po dans un même lieu, et à permettre des conditions d'étude et de travail aux meilleurs standards, tout en déployant des logements étudiants sur le campus lui-même.

**(d) Le numérique** bouleverse le rapport à la connaissance et le mode de partage des connaissances. Sciences Po a été à l'avant-garde de cette évolution avec la création du Médialab et des e-cours en 2009. Nous entendons le rester. C'est pour cette raison que Sciences Po s'est positionné dès début 2014 sur la production de MOOCS et mettra en place une « mooc factory ». Le numérique va également jouer un rôle déterminant en favorisant une pédagogie active et participative à l'instar des projets déjà pratiqués (« clinique du droit », « enquêtes sociologique », simulations dans le cadre de FORCCAST)

## **2. CONSOLIDER NOTRE CAPACITE D'INSERTION PROFESSIONNELLE**

**(a) Une orientation plus active dès le Collège** favorisera la réussite professionnelle des élèves. Un parcours d'accompagnement individuel obligatoire (ateliers, rencontres métiers, entretiens individuels) leur permettra de mieux anticiper leurs choix de spécialisation.

**(b) La création d'écoles professionnelles délivrant des masters se poursuivra avec le lancement de trois écoles d'ici 2016.** Une école d'affaires publiques, fortement internationalisée, complétera l'école d'affaires internationales. Des écoles d'études urbaines et de management, ou des métiers de l'entreprise offriront des formations nouvelles et compétitives aux candidats à Sciences Po en plus de l'école de journalisme, de l'école de la communication et de l'école de droit. Ces écoles représenteront des structures stables, au sein desquelles les élèves définiront un parcours de plus en plus spécialisé et différencié, et qui feront preuve d'une grande souplesse pour répondre aux



évolutions du monde du travail. Espaces de réseaux et de socialisation, elles porteront la responsabilité de la réussite de l'insertion professionnelle de leurs étudiants. Les taux d'insertion professionnelle constitueront plus que jamais un élément directeur de la politique de ces écoles, qui se verront reconnaître une responsabilité en matière de placement.

(c) Le deuxième cycle pourrait voir ses effectifs croître de 10% avec le développement de **nouvelles formations spécialisées et plus resserrées dans le temps** répondant au besoin de se former des jeunes professionnels.

(d) **Un troisième cycle proposant des doctorats "professionnels"**. Nos troisièmes cycles doivent aussi faire l'objet d'une attention soutenue, d'abord dans le cadre des réflexions engagées au sein d'USPC sur l'organisation des études doctorales et pour répondre à une demande nouvelle, aujourd'hui non satisfaite par Sciences Po, de doctorats dits « professionnels », sur lesquels je souhaite engager une réflexion.

(e) **Une formation exécutive adossée à la formation initiale**. Nous devons enfin nous fixer des ambitions nouvelles en matière de formation continue et mieux la relier à la formation initiale, en nous appuyant sur les forces de nos écoles, pour laquelle nous devons mieux mobiliser notre recherche, et qu'il nous faut projeter vers l'international.

### **3. ÊTRE PLUS QUE JAMAIS UN PIONNIER EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE**

Attentive aux questions d'accessibilité, d'égalité femme-homme, de responsabilité environnementale, de diversité des profils des élèves, de gouvernance et de gestion, la communauté de Sciences Po entend poursuivre son effort.

L'effort d'ouverture et de diversification sociale va se poursuivre avec la consolidation du dispositif CEP - unique par son ampleur et son efficacité. Sciences Po maintiendra également son taux de 30% d'étudiants boursiers et diversifiera davantage le recrutement au niveau des masters au travers de nouveaux dispositifs (partenariats avec des universités au niveau licence ou IUT, dans le cadre d'USPC ou autour de nos campus en région, partenariat avec l'Institut du service civique, etc).

Sciences Po entend également continuer à promouvoir une culture de l'engagement et à nourrir le débat public. Sciences Po lancera donc de nouvelles initiatives mobilisant l'ensemble de ses missions autour d'une échéance collective comme elle le fait avec la conférence sur le climat Paris 2015. Elle va regrouper des étudiants de l'ensemble de nos programmes, des chercheurs de nos centres de recherche, pour travailler en amont à une simulation de la conférence qui pourrait produire une contribution utile et innovante aux négociations qui s'y dérouleront.

\* \* \*

Cette stratégie sera fondée sur un **développement économique soutenable**, qui veillera soigneusement à faire porter la charge du rayonnement de Sciences Po sur l'ensemble des parties prenantes des communautés qui forment Sciences Po. Une importante campagne levée de fonds dans la perspective de 2022 est lancée cette année.

Comme je l'écrivais dans l'introduction même de cette lettre, Sciences Po est une *World Class University* reconnue pleinement par ses pairs. J'entends qu'elle le reste et même renforce sa présence dans cette communauté restreinte. Cela est dans l'intérêt de nos élèves, de nos anciens et plus largement de notre pays. C'est le meilleur moyen de garantir la valeur du diplôme de Sciences Po, et d'assurer une contribution scientifique reconnue et partagée pour peser dans les débats qui alimentent l'architecture et la construction du monde de demain. C'est à cet enjeu simple et pourtant exigeant que je veux répondre avec chacun d'entre vous dans l'exercice de vos propres responsabilités.



Ce Sciences Po devra à la fois être en phase avec les transformations de l'enseignement supérieur en France, un acteur plein et entier au sein de l'Université Sorbonne Paris Cité, un acteur attentif à ses missions de service public définies par l'Etat. Ce Sciences Po devra simultanément affirmer son identité et son autonomie pour être une institution universitaire reconnue au plus haut niveau par ses pairs dans le monde entier.

C'est à la réalisation d'un projet ambitieux que je vous convie aujourd'hui. Nous avons reçu une institution qui fait honneur à notre pays, qui s'inscrit singulièrement dans les missions et les valeurs que ses fondateurs lui avaient confiées dans une période alors plus dramatique encore que celle que nous connaissons aujourd'hui, et qui porte l'espoir de la modernité et de son avenir.

Il s'agit de poursuivre le projet engagé pour et par Sciences Po, en lui donnant des ambitions plus larges encore. Nous n'y parviendrons que si nous sommes unis autour des chantiers à ouvrir et conscients de nos responsabilités !

Frédéric MION

Paris, Mai 2014