

## Une Ambition pour Sciences Po (2021-2026).

### L'excellence au service du bien commun

L'Ecole « a eu le bénéfice de son caractère d'institution libre, située en dehors du Forum ; elle a pu écarter les considérations toujours si vaines de l'orthodoxie politique... et son champ de sélection n'a eu d'autre frontière que celle... du talent et de la compétence ».

Emile BOUTMY, Discours de 1896.

En 2022, Sciences Po fêtera ses 150 ans : 150 années de succès nombreux. « Née [en 1872] d'une espérance indomptée au lendemain d'un grand deuil national », comme le rappelle une médaille frappée en l'honneur de son fondateur E. Boutmy en 1896, Sciences Po a connu une histoire particulièrement riche. Une grande majorité des élites de notre pays sont passées par cette institution unique. Plus de 15 000 jeunes ont voulu y entrer en bachelor en 2020. Beaucoup d'anciens gardent un lien fort avec une école qui attire de plus en plus de jeunes français ou étrangers. Sciences Po a acquis une très grande reconnaissance internationale, liée à une marque forte, en particulier aux Etats-Unis. Le modèle Sciences Po, en termes de fonctionnement ou de pédagogie, de recherche ou d'ouverture sociale, s'impose dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) au plan national et mondial. Les 150 dernières années ont donc permis des avancées considérables, accélérées depuis deux décennies, qu'il s'agit désormais d'amplifier dans un paysage de la formation en changements rapides : multiplication exponentielle des acteurs ; rayonnement d'institutions de formation nationales et internationales de plus en plus concurrentielles ; changements profonds des outils de diffusion des connaissances ; création récente de l'Institut national du service public (INSP)...

Sciences Po a aussi connu différentes crises lors des dernières années, à commencer par la crise pandémique qui a notamment beaucoup fragilisé les échanges internationaux. A la crise sanitaire, se sont ajoutées des crises internes, très médiatisées. Les riches contributions présentées sur le site institutionnel traduisent des inquiétudes, voire des malaises et l'aspiration à la sortie de crise. Rien ne pourra se faire sans un retour à la confiance, sans un apaisement partagé par toutes et par tous. Il s'agit à la fois de restaurer une image un peu écornée et de proposer des bases consensuelles de développement, afin de réussir entre autres le défi stimulant du site de l'Artillerie. Il faut que Sciences Po soit une expérience à la fois d'épanouissement et d'émancipation pour celles et pour ceux qui y travaillent et pour celles et ceux qui s'y forment. La qualité de vie doit être une réalité du quotidien, au service de la plus noble des missions : la production et la transmission des savoirs, en particulier ceux pour l'action.

C'est avec une profonde humilité face aux enjeux, mais aussi avec l'envie de me mettre pleinement et avec énergie au service de l'une des plus grandes institutions d'enseignement et de recherche de notre pays que je porte le projet que je vais décliner. Je m'y engage intensément aussi car tout mon parcours s'inscrit dans le profil recherché. Je suis enseignant-chercheur et j'ai souhaité le rester tout au long de ma carrière. Après avoir été chercheur au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), j'ai été élu en tant que professeur à Sorbonne université. J'ai mené -et continue à poursuivre- une activité de recherche, ponctuée par cinq livres, dont deux en co-rédaction, des ouvrages collectifs et plus d'une soixantaine d'articles. Je viens par exemple d'achever une histoire longue de la pilule contraceptive, avec une clé de lecture très interdisciplinaire, dont j'ai déposé le premier septembre 2021 le manuscrit aux éditions Passés composés.

## *Au service de l'ESR français et international*

Depuis 2005, soit plus de 16 ans, dont une année passée en responsabilité au ministère, je dirige un établissement d'enseignement supérieur. Entre 2005 et 2012, j'ai été le directeur général de l'Ecole normale supérieure de Lyon. J'ai pu porter la fusion des deux ENS existantes et de l'Institut national de recherche pédagogique pour créer un seul établissement, s'appuyant sur l'Institut français de l'éducation et sur la Bibliothèque Denis Diderot. J'ai mené la mise en place d'un concours commun pour les deux ENS de Paris et de Lyon, mais ouvert à beaucoup d'autres établissements. Pendant mon mandat, l'ENS de Lyon a intégré pour la première fois le classement de Shanghai. J'ai aussi été à l'origine de manifestations scientifiques importantes telles que le colloque coordonné par l'ancien procureur général Pierre Truche sur la première condamnation d'un crime contre l'humanité en France, en l'occurrence le procès Barbie, ou la première rencontre sur la guerre d'Algérie en présence d'historiens algériens et avec la dernière intervention de Pierre Vidal-Naquet.

Depuis 2013, je suis administrateur général du Conservatoire National des Arts et Métiers, qui s'appuie sur environ 2000 personnels : 600 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs et 1300 personnels administratifs. Avec un budget de 200 millions d'euros, dont plus d'un tiers de ressources propres, le Conservatoire forme 70 000 personnes chaque année. J'y ai développé une stratégie reposant d'abord sur le développement économique et social, à travers la création de 60 nouveaux centres dans les villes moyennes. J'ai aussi suscité différentes initiatives d'inclusion sociale, à l'attention de publics fragiles tels que les réfugiés, les décrocheurs ou les personnes sous-main de justice, ou grâce au lancement d'un nouveau diplôme de bac +1, reconnu désormais par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) comme formation supérieure de spécialisation. Le Cnam vient d'être désigné leader pour la formation ouverte à distance (FOAD), en particulier grâce à ses Moocs. J'ai développé des projets de recherche originaux tels que celui de science participative avec ATD-Quart Monde. Je me suis engagé pour la création de chaires partenariales avec des groupes tels que Allianz France ou Malakoff Humanis. Je viens en outre de lancer au printemps dernier une prépa-talents pour élargir l'accès à la haute fonction publique. Au niveau inter-établissements, j'ai assumé d'abord la vice-présidence du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur de Lyon, puis de la commission « formation et insertion professionnelle » de la Conférence des présidents d'universités.

Pendant ces 16 années en responsabilité à la tête de deux établissements prestigieux d'enseignement supérieur, j'ai porté une attention toute particulière à l'innovation dans le champ des sciences humaines et sociales (SHS). J'ai ainsi créé l'Institut d'études avancées-Collegium de Lyon, que j'ai présidé entre 2006 et 2013. J'ai contribué au développement du programme Persée de numérisation des publications scientifiques. En octobre 2016, j'ai contribué à la création du Centre d'études de l'emploi et du travail, désormais intégré au Cnam. Depuis 2019, je dirige l'Institut national d'éducation artistique et culturelle, qui ouvrira ses portes à Guingamp à l'automne prochain.

Une partie conséquente de mon action a porté sur l'international (avec plus d'une cinquantaine de déplacements hors de nos frontières pendant chacun de mes deux mandats), à l'image du partenariat établi entre l'ENS de Lyon et l'East China Normal University de Shanghai ou de mon rôle en tant qu'expert auprès de l'European Research Council (ERC). Je suis désormais secrétaire général d'Euro App Mobility, qui porte le développement de l'apprentissage au niveau européen. Avec 7000 inscrits dans ses programmes hors de nos frontières, le Cnam est le principal établissement public français de formation à l'international. Ce dispositif s'appuie sur le nouvel Institut franco-chinois installé à Dongguan et sur l'accord signé avec Koreatech, l'une des plus importantes institutions coréennes. Un MBA en management a été lancé avec Berkeley. Le président de la République m'a en outre confié la coordination du nouveau campus franco-sénégalais.

Durant mes deux mandats de direction, j'ai veillé à défendre l'ensemble des libertés académiques et à définir collégalement les référentiels d'activité des enseignants-chercheurs. J'ai porté une attention toute particulière au dialogue social, à travers notamment un investissement personnel dans les comités techniques et d'hygiène et de sécurité au travail, instances essentielles pour des questions majeures comme les risques psychosociaux ou la déconnexion. Au sein du Cnam, connu pour son expertise sur la question du travail, j'ai engagé une politique d'augmentation de l'indemnitaire des personnels Biatts et de renforcement du potentiel enseignant. Les questions de déontologie ont été au cœur de mon action, avec la nomination d'une référente déontologue. J'ai décidé la création d'une chaire « Genre et égalité professionnelle », dont la titulaire est la

référente « égalité » du Conservatoire. Sur la base de son rapport, j'ai présenté à la fin de l'année 2020 « un dispositif de signalement des actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel, d'agissements sexistes ou de discrimination », approuvé à l'unanimité par l'ensemble des instances. Le Cnam a d'ailleurs, à mon initiative, été l'un des premiers établissements d'enseignement supérieur à signer la « Convention d'engagement pour une communication publique sans stéréotype de sexe », proposée par le Haut conseil à l'égalité.

Cette expérience de direction de deux établissements très différents mais occupant chacun un espace singulier dans le paysage français et international -une grande école reconnue telle que l'ENS de Lyon et le grand établissement de formation professionnelle qu'est le Cnam- m'ont apporté une expérience précieuse, la capacité à gérer des situations de crise et la volonté de développer l'enseignement supérieur et la recherche, sous toutes leurs formes, dont j'ai pu présenter quelques éléments dans l'ouvrage récent intitulé *Former*. C'est dans ce sillon que je présente le projet : « Une Ambition pour Sciences Po (2021-2026). L'excellence au service du bien commun ». Un projet qui part des constats que j'ai pu tirer de l'ensemble des documents à disposition et de témoignages que j'ai recueillis.

Ce projet a vocation à être décliné autour de trois méthodes de décision majeures : **l'articulation** étroite avec les présidentes de la FNSP et du conseil de l'Institut, ainsi qu'avec tous les responsables scientifiques et administratifs de Sciences Po ; une **concertation** large avec les organisations représentatives des personnels comme des étudiants, démarrant par **des états généraux sur l'avenir de Sciences Po**, engagés dès le début du mandat ; la **transparence** dans les prises de décision, grâce à la mobilisation constante des instances et à la communication interne.

#### La Maison du Bien commun et des Responsabilités

##### *L'Université internationale de recherche en sciences humaines et sociales de référence*

Université internationale de recherche en sciences humaines et sociales, Sciences Po constitue une institution unique et pionnière. Université manifeste bien la volonté de transcender le cadre d'une grande école ou d'un grand établissement pour privilégier le modèle international d'une grande université, ce qui rompt avec certains préjugés ancrés dans notre pays. Cette internationalisation -avec un étudiant étranger sur deux- représente en effet une formidable plus-value en termes d'échanges d'expériences. Mettre en avant la recherche est un message clair sur l'imbrication des missions de formation et de recherche, mais aussi de diffusion des savoirs. Cela apparaît d'autant plus important pour le champ des SHS, longtemps domaine de pointe de la recherche française, en particulier à la fin du XXe siècle, mais ayant souffert des recompositions récentes du paysage institutionnel malgré de nouveaux outils précieux comme le campus Condorcet. Sciences Po doit devenir le pôle parisien *intra muros* de SHS ouvertes sur le monde.

Pôle parisien et articulé sur les territoires. Cette rencontre entre Paris et la richesse des territoires d'implantation des campus régionaux est gage d'une fécondation réciproque à travers un dialogue nourri avec les collectivités territoriales impliquées et des partenariats forts avec les universités concernées, parmi les plus dynamiques du pays : universités de Bourgogne-Franche-Comté, du Havre, de Lorraine, de Poitiers, de Reims... Dans cette direction et même si les enjeux sont de nature très différente, Sciences Po a vocation à assurer le leadership naturel de rencontres avec les autres IEP de régions pour échanger de manière informelle sur les expériences en pédagogie, autour des projets de recherche, pour la lutte contre toutes les formes de discrimination et de harcèlement, sur la vie étudiante... Certains axes pourraient être portés en réseau.

##### *De la recherche aux autres réussites de Sciences Po*

**La recherche en SHS** s'impose donc comme une priorité majeure de l'établissement. La recherche à Sciences Po est aujourd'hui articulée autour de laboratoires reconnus (CDSP ; CEE ; Centre d'histoire ; Centre de recherche de l'école de droit ; CERI ; CEVIPOF ; CSO ; département d'économie ; médialab ; OFCE ; OSC) et de cinq grands champs (droit, économie, histoire, science politique et sociologie), qui pourront être enrichis par d'autres disciplines comme l'anthropologie mais aussi par des échanges avec les sciences exactes et de l'ingénieur, avec

une attention spécifique aux questions de santé, ce que favorise le contexte de l'Alliance Sorbonne Paris Cité (USPC). L'USPC est le gage de formations pionnières en sciences et technologies mais aussi de la mise en place d'un socle d'acculturation scientifique, permettant de maîtriser les avancées des sciences dites exactes. Certains enjeux épistémologiques propres aux SHS s'imposent tels que le traitement et l'accès aux données ou les méthodes d'enquête. La dimension partenariale est essentielle comme en témoigne la politique emblématique menée avec le CNRS, tant pour les laboratoires mixtes que pour l'apport précieux des chercheurs du principal organisme de recherche national qui ont choisi Sciences Po pour y mener leurs activités. Les alliances internationales à l'image de l'université européenne Civica sont des atouts incontestables. Défendre la recherche à Sciences Po suppose une attention continue aux outils majeurs qui en assurent le soutien et la valorisation. La multi-fonctionnalité extraordinaire de la Bibliothèque a été soulignée par le rapport du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, qui a mis en avant la force des réponses apportées aux besoins de patrimonialisation ou d'innovation, aux attentes des chercheurs comme des étudiants. Les Presses de Sciences Po représentent l'exemple d'une action extrêmement courageuse de publication en SHS, d'ouvrages majeurs et de quelques-unes des principales revues de chacun des grands champs disciplinaires, qui offre la meilleure des réponses au renoncement d'un certain nombre d'acteurs. La recherche peut s'inventer au sein de la « soufflerie interdisciplinaire » et se décliner à travers *Cogito*. La reconnaissance dans les classements internationaux type QS, avec la deuxième position en science politique et relations internationales, les résultats spectaculaires suite à des succès à des appels d'offres nationaux et internationaux ou les parcours des docteurs ou post-doctorants sont quelques-unes des manifestations d'une réussite scientifique éclatante, une réussite parmi d'autres.

Au sein d'un univers mondialisé, de plus en plus concurrentiel, Sciences Po a su imposer ses savoir-faire, en concentrant des atouts. Tout projet pour l'institution doit donc s'appuyer, à mes yeux, sur la valorisation et l'amplification d'acquis pionniers, parmi lesquels on peut relever au-delà du champ de la recherche :

- des programmes de formation adaptés aux enjeux professionnels, comme en témoignent des taux d'insertion exceptionnels ;
- la mise en place d'une politique redistributive suggestive, où les frais de scolarité permettent de soutenir des mesures d'accompagnement social significatives ;
- le lancement d'initiatives pionnières dites d'ouverture sociale, à commencer par les Conventions d'Education Prioritaire, dont les résultats fructueux viennent d'être présentés ;
- l'établissement de neuf programmes de double diplôme de niveau bachelor entre Sciences Po et de grandes universités mondiales (Berkeley, Columbia, University College London...) ;
- la richesse de la vie de campus, grâce à l'existence de 275 associations ;
- des mécénats de haut niveau, à l'image du don récent accordé par le McCourt Institute ;
- une présence massive en termes de communication avec par exemple un record de plus de 133 000 followers sur Twitter en 2021, soit 9 % de plus qu'en 2020.

Ces succès parmi beaucoup d'autres sont dus à un investissement sans faille de l'équipe enseignante et administrative. Ils renvoient aussi à un modèle de gouvernance qui a apporté des résultats sur le long terme, même s'il doit être adapté, en particulier à la suite des événements advenus récemment. Le binôme présidence de la Fondation-direction de l'IEP de Paris apparaît très fructueux. Nous avons adopté un tel binôme avec Jacques Samarut lors de la création d'une ENS unifiée à Lyon, car il permet une double incarnation à la fois de l'attractivité de l'établissement et de la responsabilité administrative, des grandes orientations stratégiques et des décisions quotidiennes de fonctionnement. Certes, des correctifs sont possibles pour que les instances fonctionnent de manière plus opérationnelle et qu'elles incarnent au mieux les cinq grands groupes représentatifs de l'établissement : les enseignants et chercheurs ; les personnels administratifs ; les étudiants ; les alumni ; les partenaires. Une telle réforme des instances devrait être engagée sur une base collégiale et consensuelle au sein de l'établissement, avec une impulsion étroitement concertée entre la présidence de la FNSP et la direction de l'IEP, enrichie bien sûr par les conclusions des états généraux. La parole des enseignants et chercheurs doit également mieux peser dans la bonne marche de la maison. Une réflexion doit s'ouvrir sur la place institutionnelle à accorder à un Sénat académique, dont le rôle est désormais balisé dans certains établissements de l'ESR national et international. Aucun système n'est toutefois parfait d'autant plus qu'il doit concilier représentativité des communautés intéressées et efficacité de la prise de décision. Je propose en ce

sens que, si ma candidature est retenue, cette question soit au cœur des états généraux, ouverts à toutes et à tous, s'inspirant des contributions récemment formulées et débouchant sur des propositions claires.

### *Quels objectifs ?*

La question centrale pour Sciences Po est bien celle de former les nouveaux dirigeants des secteurs public et privé, mais aussi de contribuer à la transmission des connaissances en faisant émerger de jeunes chercheurs et de futurs enseignants, grâce par exemple au doctorat et au post-doctorat ou à l'exceptionnelle préparation à l'agrégation d'histoire. Des jeunes prometteurs et motivés sont et seront les étudiants de Sciences Po. Les meilleurs étudiants de leur génération doivent pouvoir intégrer l'institution s'ils le souhaitent et il faut lutter contre tout message de mise à l'écart des uns ou des autres. Une nouvelle procédure de sélection vient d'être mise en place pour aboutir à une méritocratie républicaine, enrichie des pratiques des universités américaines. Elle répond à deux objectifs : l'inscription sur ParcourSup, dans le sillon de la réforme du baccalauréat, et l'ouverture sociale. Des résultats positifs ont d'ores et déjà été atteints. D'autres dispositifs méritent d'être affinés pour éviter que des biais sociaux pèsent sur l'égalité de traitement entre candidats. Il est légitime de s'interroger sur la meilleure manière d'accueillir tous les jeunes aux parcours singuliers et donc d'avancer au mieux sur les voies d'accès pour les publics de l'ouverture sociale. La volonté d'atteindre le seuil de 30 % de boursiers accentue la légitimité de Sciences Po au sein des établissements les plus prestigieux de notre pays, souvent beaucoup moins volontaristes. En ce sens, l'inscription sur ParcourSup doit s'accompagner d'un effort significatif de communication : information et mentorat, portés par exemple par des mastérants de Sciences Po et des alumni, en lien étroit avec les équipes des lycées partenaires. Plus largement, le *sourcing* doit coller à chaque territoire pour motiver et mobiliser les lycéens très tôt (dès la classe de seconde), en lien avec les rectorats et les chefs d'établissements scolaires. La sélection doit s'appuyer sur un accompagnement adapté à chacune et à chacun. Les moyens nécessaires doivent être apportés pour la réussite de tous les étudiants, en particulier ceux dont le potentiel reste à conforter. L'ouverture sociale menée par Sciences Po a en définitive vocation à être confortée pour devenir le fondement d'une politique publique nationale.

Sciences Po a le privilège de penser le fait politique dans sa globalité : de son analyse à ses déclinaisons. Que signifie aujourd'hui assurer des responsabilités dans un monde qui fustige les élites comme le montrent les mouvements populistes ou les crises sociales ? Comment freiner la désaffection vis-à-vis des principaux enjeux démocratiques, illustrée en France notamment par l'abstention ? Quel sens donner à la construction européenne ? Comment se préparer aux grandes transitions, écologique et numérique ? Quelles sont les meilleures réponses collectives à apporter, suite à des rapports plus qu'alarmants comme celui du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) ? Comment se projeter dans une révolution numérique, fondée sur l'intelligence artificielle ? Peut-on se protéger de l'instabilité financière ? Quel est l'avenir des sociétés contemporaines face à la pandémie et aux autres menaces, notamment terroristes ? Comment se protéger de tous les périls complotistes pesant sur l'information et donc sur la connaissance, sans oublier les risques inverses de standardisation ? Quelle sera la place des villes et des métropoles dans l'organisation en cours des territoires ? Les diplômés de Sciences Po joueront un rôle majeur pour rendre durables tous les modèles de développement, pour assurer l'intérêt général, pour renforcer la solidarité face aux discriminations de toute nature. Il ne s'agit pas de reproduire les élites mais de les émanciper, en en faisant des acteurs des sorties de crise. C'est à Sciences Po que sera repensée la mission de service public, qui va bien au-delà du seul périmètre des Etats respectifs, et permet d'associer gouvernements et gouvernances. C'est à Sciences Po aussi que l'entreprise de demain, largement mondialisée, sera imaginée par celles et ceux qui en deviendront rapidement les leaders. Avec un peu plus de 70 % des étudiants de Sciences Po qui rejoignent le secteur privé, c'est partout que l'Institut assume un rôle sociétal de premier plan.

**Mon projet** s'articule autour de deux axes névralgiques : le bien commun et les responsabilités à assumer. Une institution majeure comme Sciences Po doit articuler les attentes des jeunes qui y entrent, les savoir-faire de celles et ceux qui y travaillent et les attentes des économies et des sociétés concernées. Sciences Po doit placer l'étudiant au cœur de son action, en veillant à ce qu'il suive le parcours répondant au mieux à ses besoins et à ses attentes, grâce notamment aux nouveaux outils d'expérience étudiante. **Le bien commun**, déjà décliné dans certains dispositifs existant au sein de Sciences Po, doit devenir à mes yeux une priorité absolue et un fil rouge, notamment pendant le bachelor. Le bien commun renvoie à des réalités essentielles : la planète plus que menacée dans sa survie même ; les inégalités sociales qui fragilisent nos sociétés ; une mondialisation mal maîtrisée qui creuse les écarts à l'intérieur des nations ; la place des réalités urbaines face aux zones marginalisées ; la circulation de l'information... Certains dispositifs contribuent déjà au bien commun et doivent être des objets de formation privilégiés. La responsabilité sociétale et environnementale est ainsi au cœur de beaucoup des entreprises, dont les sociétés dites à mission, renforcées par la loi Pacte, ainsi que des fondations actionnaires qui les accompagnent. Il s'agit bien d'accompagner le virage de l'économie et de la société vers plus d'altruisme, comme en témoigne la croissance de l'économie sociale et solidaire. Dans le même temps, les pratiques de médiation permettent de résoudre différentes conflictualités. La crise pandémique récente révèle en outre une extension de la mission de service public, relayée désormais par un nombre croissant d'acteurs.

Les étudiants de Sciences Po doivent acquérir toutes les qualités apportées grâce à la recherche en SHS, qui fait figure souvent de parent pauvre, voire de simple complément dans beaucoup d'autres réalités de l'ESR national ou international. Face à des systèmes de formation post-bac souvent trop scolaires, face à des concurrents enclins à professionnaliser trop tard ou pas assez, Sciences Po doit développer d'un côté l'appétence pour les nouveaux savoirs et la curiosité, favorisée en particulier par les démarches interdisciplinaires, et de l'autre, la capacité à raisonner de manière approfondie et originale. C'est d'autant plus nécessaire que les réalités deviennent de plus en plus complexes, à l'image des entreprises ou des collectivités territoriales. Le bachelor doit gagner en cohérence, à travers des parcours de formation menés grâce à la pédagogie fructueuse des petits groupes. Immérgé dans des programmes au sein des campus parisiens ou régionaux puis à l'étranger, l'étudiant de Sciences Po doit démontrer sa capacité à maîtriser les grands enjeux de la recherche en SHS. La spécialisation développée campus par campus autour des principaux espaces internationaux doit être incarnée par la présence *in situ* de l'un des enseignants-chercheurs français ou étrangers les plus compétents sur l'aire traitée : par exemple une chaire Fernand Braudel sur la Méditerranée ? Ce serait la meilleure manière de conforter cette capacité unique de Sciences Po à forger les meilleures compétences doublement territorialisées : portant sur une zone mondiale et inscrites dans une région française, en pensant global pour agir local. C'est autour de cette offre unique en France et peu représentée dans le monde que pourront en outre se nouer des partenariats fructueux avec les collectivités concernées, à commencer par les Régions devenues des acteurs majeurs de l'ESR.

Le bachelor de Sciences Po a vocation à devenir **l'une des meilleures formations post-bac au niveau mondial** : articulée sur les disciplines majeures des SHS ; gage d'une double internationalisation à travers une spécialisation sur un espace mondialisé et une année de formation hors de nos frontières ; enrichi par les passerelles avec d'autres universités tant françaises que mondiales... D'où l'importance de la reconnaissance finale du bachelor. Le grand écrit doit, à mes yeux, être recentré et unifié sur la notion centrale de bien commun, approchée par exemple au cours des parcours civiques, et sur les *policies* à même d'y contribuer, mais aussi sur les outils de recherche ayant retenu l'attention des étudiants. Il me semble nécessaire de s'interroger sur un éventuel retour à un grand oral à la fin du bachelor, associant les enseignants de la faculté permanente et les vacataires et envisageant notamment les bénéfices de l'année passée à l'étranger.

Dans le même temps et à tous les moments de leur formation (bachelor/master/doctorat/préparation à des concours), la formation théorique et pratique doit être complétée par **une vie étudiante de grande qualité**. Certes, les difficultés existent à Paris comme en région pour le logement ou pour le sport par exemple. Mais il est aussi incontestable que la richesse des activités culturelles, existant par exemple dans la capitale, est un fabuleux levier à un moment où, comme l'ont montré les récentes inscriptions sur Parcoursup, la demande de culture et d'art est une attente transversale des nouvelles générations de bacheliers. Toute formation de qualité est riche de sa diversité et de la complémentarité entre toutes les activités : pédagogiques ; de recherche ;

associatives ; sportives ; culturelles... Une attention spécifique doit être portée à toutes les personnes en situation de handicap, étudiants comme personnels. Favoriser la vie de campus suppose de renforcer les partenariats avec les interlocuteurs majeurs que représentent la Ville de Paris et les collectivités territoriales concernées par les campus. Des conventions *ad hoc* devront impliquer le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (CNOUS) mais également les CROUS d'Île-de-France et régionaux.

Certains outils appréhendés au cours du bachelor, comme la note de synthèse ou les *policy papers*, représentent des outils majeurs pour les étudiants de Sciences Po, qui vont contribuer à leur réussite future. Ils ont vocation à être approfondis au cours du master, qui doit concilier deux objectifs : la formation au sein de l'une des écoles internes, dont l'ouverture sur la société et l'internationalisation doivent être soutenues ; la préparation à l'**exercice de responsabilités**, profondément adaptables aux différents contextes. Sciences Po doit devenir le leader incontesté des *executive programs* d'abord pour ses mastérants mais aussi pour ses doctorants, ses post-doctorants et pour tous les alumni, qui doivent impérativement garder un lien fort avec leur maison-mère au cours de leur carrière. Sciences Po doit donc tirer parti de l'ensemble des évolutions en cours dans le domaine de la montée en compétences des cadres du privé comme du public. L'apprentissage, développé assez récemment en interne, s'impose par exemple comme un impératif névralgique tant la double formation -au sein de Sciences Po et en entreprise ou dans le cadre d'une institution- est un levier efficace de réussite. Plus d'apprentis, plus d'entreprises apprenantes, plus de programmes distribués avec le monde socio-économique constituent une priorité alors que beaucoup de grandes écoles se sont déjà engagées dans cette voie. C'est un moyen pour homogénéiser les expériences professionnelles, tant une alternance est gage de pré-recrutement.

Sciences Po est au cœur de l'ensemble du process de formation pour le service public comme pour le secteur privé, qui accueille désormais les deux tiers de ses diplômés. La mise en place de l'INSP appelle à une réflexion sur les moyens de conforter le rôle de Sciences Po, pour préparer au mieux les jeunes à l'apprentissage de la gamme de métiers offerts par la haute fonction publique, dans les administrations nationales et territoriales, à Paris comme dans les régions. Il s'agit aussi bien de veiller à l'appréhension des méthodes de recrutement et des grands enjeux que de préparer le plus efficacement possible aux principaux concours. Sciences Po doit être le creuset des politiques publiques, en y analysant les contenus et en y préparant les futurs acteurs. Il s'agit d'une problématique à la fois nationale -celle du service de l'Etat- et internationale, à l'instar des programmes portés par la John F. Kennedy School of Government de l'Université d'Harvard ou de la Goldman School of Public Policy de Berkeley. Sciences Po doit être une université leader dans la défense et l'illustration de la démocratie libérale, ce que permet l'étude interdisciplinaire du fait démocratique.

Les écoles internes doivent être renforcées car elles représentent des marques de qualité dans leurs domaines respectifs et qu'elles fédèrent utilement tous les alumni. Le suivi des parcours des étudiants est une question majeure pour concilier un principe de spécialité et des exigences de cohérence. Cette dernière devrait être assurée de plus en plus par les enseignants-chercheurs de la faculté permanente, dont la responsabilité est majeure pour conforter l'offre de formation autour d'enjeux clairs traduits par les maquettes pédagogiques : accroître le rôle de la recherche comme outil de formation pour tous les masters ; renforcer le rôle des passerelles et des programmes transverses (par exemple les projets associatifs et/ou collectifs...) ; accroître l'accompagnement vers l'insertion professionnelle ; avancer de façon conjointe sur des enjeux sociétaux majeurs tels que celui des grandes transitions... La liberté académique, parfois remise en question les derniers temps, est une condition absolue du bon exercice de la mission de formation et de recherche. Elle doit être défendue de manière forte, dans le respect des valeurs fondamentales de nos sociétés. Cette liberté de faire son métier de chercheur(se) est incarnée aujourd'hui par la nécessaire mobilisation en faveur de Fariba Adelkhah.

En définitive, Sciences Po a tous les moyens de construire durablement sa place parmi les vingt universités mondiales les plus reconnues scientifiquement. Tous les axes stratégiques doivent converger vers cet objectif, qui passe par le renforcement des partenariats avec ces principaux établissements. L'avenir de Sciences Po est mondial, bâti autour d'une francophonie ambitieuse dans un univers plurilingue, marqué bien sûr par le poids de la langue anglaise, dont la place traduit déjà une autre forme de leadership de Sciences Po au sein de l'ESR national. En relations étroites avec des centaines d'universités partenaires, qui rendent possibles les échanges d'étudiants et les mobilités d'enseignants et de chercheurs, Sciences Po sera l'interlocuteur des grands établissements les plus prestigieux. Cela suppose de sortir au mieux de la crise pandémique, grâce à un recours

au distanciel à la fois collé aux besoins, respectueux des attentes des enseignants et des étudiants et à même de garantir la continuité pédagogique. Les bachelors conjoints représentent une étape très significative, qui pourrait être accentuée via les masters et les doctorats. Cela pousse à accélérer dans la voie des co-diplomations. De telles co-accréditations supposent un travail en profondeur sur les équivalences et les évaluations.

## L'excellence du fonctionnement et du développement

### *Une administration exemplaire*

Très regardée et commentée, l'activité de Sciences Po doit être exemplaire au regard du rôle joué par l'institution en France et dans le monde. L'excellence s'impose tant pour les missions que pour le fonctionnement interne, reposant sur un dialogue social respectueux de l'ensemble des acteurs. Il s'agit de viser l'exemplarité pour tous les rapports au sein de l'établissement : avec et entre les étudiants ; avec et entre les collègues ; avec et entre tous les personnels... Deux rapports récents sur la situation au sein de Sciences Po vont permettre de progresser sur tous les aspects déontologiques. Aucun acte répréhensible pour autrui ou pour les valeurs fondatrices de l'institution n'est acceptable et la vigilance doit être extrême. Cette attention de tous les instants est la condition de rapports harmonieux. Sur ce point comme sur les défis du court et du moyen terme, les instances permettent l'expression des organisations représentatives comme des partenaires externes, des enseignants et des étudiants. La réactivité du Service juridique est essentielle sur des questions majeures telles que les formes de harcèlement ou de discrimination ainsi que sur les questions de sécurité informatique. La formation interne permet à tous les personnels d'appréhender les nouvelles missions et de s'adapter, comme en témoignent les questions du télétravail ou du management à distance. Un établissement de la taille de Sciences Po doit privilégier une gouvernance transparente et efficace. Les choix doivent être collégiaux, au premier chef avec la présidente de la FNSP, avec la présidente du Conseil de l'Institut, avec l'ensemble des acteurs (responsables réunis au sein du COMEX, élus, etc.), même si la prise de décision renvoie à une responsabilité personnelle, soumise à vote. Au-delà des instances, des réunions plus larges comme les états-généraux que je propose ont l'ambition d'élargir la prise en compte de toutes les positions et de traiter l'ensemble des défis : aussi bien institutionnels que pédagogiques, concernant tant le fonctionnement que les missions.

Pour redonner du sens et de l'efficacité dans le portage des missions, il faut engager une stratégie de développement à la fois efficace et mobilisatrice. Certains outils s'imposent pour une administration efficace d'un établissement de l'ESR de niveau mondial. Il s'agit de développer une culture interne de la performance bien comprise, gage à la fois de croissance de l'activité et d'épanouissement des personnels administratifs et enseignants comme des étudiants. Les outils de pilotage et/ou de cartographie des risques sont des leviers essentiels pour affronter les défis à relever. L'analyse en coûts complets est indispensable pour évaluer les enjeux de chaque mission. Citons en outre trois outils devenus incontournables. Le premier est le renforcement de **grands schémas** autour des principales politiques : l'immobilier ; les ressources humaines ; le numérique... Ils sont gages à la fois de mobilisation réussie des équipes et d'agenda concerté. Le deuxième est la généralisation des **contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels** tant en interne (pour les principales instances ; pour les services...) qu'en externe, par exemple avec les collectivités territoriales associées aux campus en région. Le troisième levier est le **débat d'orientation budgétaire**, pour lequel le directeur doit engager sa responsabilité devant les instances, en particulier si la présidente de la FNSP choisit de lui déléguer la gestion du budget de la Fondation, en tant qu'administrateur de la FNSP.

Sciences Po s'appuie désormais sur un budget annuel de 200 millions d'euros, avec une augmentation significative de l'aide de l'Etat mais deux tiers de ressources propres. Rien ne peut s'envisager sans la puissance publique, dont le soutien est essentiel, mais rien ne se fera sans une stratégie de développement autonome, sur le moyen et le long terme. La soutenabilité financière et la gestion efficace en apparaissent d'autant plus importantes. Pendant les dernières années, la croissance s'est appuyée sur une double augmentation : celle du nombre d'étudiants et celle des frais de scolarité. On peut accepter l'idée que ce premier cycle de croissance atteint en partie son terme. Il sera difficile d'aller plus avant, sauf à la marge, quant au nombre d'étudiants mais également pour les frais de scolarité, qui risquent sinon d'être dissuasifs en comparaison de *business schools* ou d'universités internationales concurrentes mais aussi pour les parents des classes moyennes et leurs enfants, à

l'attention desquels un message clair doit être envoyé rapidement. Il faut donc favoriser d'autres voies de financement, tout en affirmant des priorités budgétaires. Une politique de rayonnement et d'attractivité doit être stimulante par les axes de croissance qu'elle propose tout en s'appuyant dans le même temps sur des fondements solides et régulièrement évalués.

### *Trois investissements*

A mes yeux, trois investissements doivent être favorisés. Le premier investissement est **humain**. Il faut conforter l'action des personnels administratifs impliqués dans la bonne marche de l'établissement. Dans le même temps, il s'agit d'augmenter le potentiel enseignant face aux nouveaux défis à relever : responsabilité des diplômés ; internationalisation des parcours, notamment sur les campus régionaux ; augmentation du potentiel de recherche, qui doit atteindre **le seuil fixe de 30 % du budget global**... Une grande attention doit être portée à **l'élargissement de la faculté permanente sur des bases pluriannuelles**. Pour les étudiants, un effort particulier s'impose pour **l'accompagnement** à toutes les étapes : des lycéens les plus prometteurs par leurs capacités et leur motivation ; à l'entrée à Sciences Po pour la mise en place et la réussite de chaque parcours ; lors de toute la scolarité, pour parfaire l'internationalisation ; au cours du master, afin de préparer la réussite professionnelle...

Le deuxième investissement névralgique est **immobilier**. Il faut réussir au mieux l'extraordinaire promesse de développement représentée par **le site de l'Artillerie**, mais aussi par les autres sites parisiens conservés et par toutes les implantations en région. Sciences Po pourra devenir à moyen terme le pôle majeur de formation des responsables français et internationaux, tant à Paris que dans les territoires nationaux, grâce à des locaux à la fois fonctionnels et eux aussi exemplaires, en termes de durabilité et de moyens, notamment digitaux, à disposition. Le site de l'Artillerie a vocation à être profondément innovant pour l'expression de la vie étudiante, à commencer par les manifestations liées à l'activité associative, et plus généralement pour tout ce qui a trait à l'événementiel au sens large.

Un troisième investissement est **numérique**. Comme l'a montré la crise de la Covid-19, le distanciel doit compléter utilement les activités en présentiel et constituer un levier de développement. C'est un domaine sur lequel Sciences Po a vocation à terme à assurer une forme de leadership. Le numérique est l'une des facettes de l'innovation pédagogique, qui représente à la fois un défi majeur à relever mais aussi un moyen de rapprocher les collègues autour de projets transversaux pionniers. Cela suppose de pouvoir s'appuyer sur des ingénieurs pédagogiques de haut niveau, à même de porter un benchmark international des solutions les plus adaptées. Science ouverte et/ou *open access* sont des dispositifs en forte expansion, bénéficiant de l'appui du MESRI et du CNRS, susceptibles de nouveaux développements fructueux pour la recherche mais aussi pour la valorisation de toutes les formes d'expertise auprès du grand public, très attentif aux messages de l'institution Sciences Po. Des investissements digitaux aussi importants doivent répondre à des objectifs chiffrés (**augmentation des ressources numériques réalisées de 10 % par an**) et contractualisés avec les enseignants volontaires.

### *Quatre leviers de développement des ressources*

De tels investissements vont conditionner le développement réussi de l'institution et son affirmation constante auprès de l'ensemble des décideurs publics et/ou privés. Ils impliquent de veiller à accroître les ressources propres de manière volontariste et programmatique. Je propose un objectif d'une **augmentation de 30 % des ressources propres au cours du mandat**. L'augmentation et la diversification des sources de financement sont incontournables. Quatre leviers de développement de ressources correspondent aux axes politiques qui viennent d'être présentés. Ils s'inscrivent dans une stratégie d'ensemble, en la finalisant.

Le premier axe est **le développement des projets de recherche** au sens large. La recherche doit être financée de manière pérenne pour permettre à tous les chercheurs de Sciences Po de travailler en confiance : en ce sens le financement pour toutes et tous de l'équivalent de 3000 euros annuels est déjà une base fructueuse. Mais l'accès aux financements tant nationaux et européens s'impose également comme une priorité absolue, comme c'est déjà le cas. Différents éléments invitent à se projeter vers une montée en puissance. La nouvelle loi

sur la recherche va ainsi augmenter sensiblement les préciputs versés par l'Agence nationale de la recherche (ANR) aux établissements. L'ANR enclenche une dynamique nouvelle pour les SHS, en permettant par exemple de financer des doctorats. Une attention particulière doit être également portée aux projets de l'ERC, déjà nombreux à Sciences Po grâce à l'efficacité de la Mission d'appui. Une piste complémentaire est représentée par l'augmentation des contrats doctoraux CIFRE, conclus avec une entreprise ou une institution.

En parallèle, certains **dispositifs de formation** sont à la fois gages d'attractivité et de rentrées financières. Les *summer schools* déjà déployées représentent à la fois une singularité précieuse dans le monde de l'ESR national et international et l'occasion de mobiliser plus de jeunes. L'apprentissage, mentionné précédemment, est également source de ressources complémentaires. Plus que jamais, la marque Sciences Po est à la fois une exceptionnelle garantie, dont la qualité et la notoriété doivent être absolument préservées, mais aussi le gage de réponses adaptés à des besoins croissants.

Sciences Po Executive Education est une réalité reconnue dont le rôle a vocation à s'accroître dans les années à venir tant **la formation continue** s'impose comme une priorité pour tous les actifs, en particulier pour ceux qui exercent des responsabilités. Le gouvernement a engagé une politique volontariste dans ce domaine depuis quelques années. Pour la formation dite continue, Sciences Po a de nombreux avantages concurrentiels, qui pourront être étayés. Une politique de formation sous-tendue par les objectifs de bien commun et de responsabilités est le cadre le plus approprié pour développer de nouveaux outils, qui seront diffusés tant en interne, à destination aussi bien des étudiants que de tous les personnels, qu'en externe. Une étape pourra être franchie de manière fructueuse grâce au développement de la FOAD, totalement en distanciel ou sur un format hybride (mi-distanciel/mi-présentiel) et à la mise en place de nouveaux blocs de compétences plus courts, plus réactifs, plus opérationnels. En ce sens, **les micro-certifications**, déployées récemment outre-Atlantique, représentent un modèle à expérimenter, puis à déployer. La formation continue peut en outre constituer un lien fort pour toute la communauté qui fait Sciences Po, durant ou après le parcours de formation. Aussi bien les intervenant et enseignants professionnels que les 90 000 alumni constituent en effet une chance unique, tant ils sont liés à leur maison et prêts à se mobiliser. Ils doivent bénéficier d'un **droit à la formation tout au long de la vie** au sein de l'institution dont ils sont les meilleurs ambassadeurs.

Avec les alumni, grâce aux alumni, il est possible en outre d'établir de **nouveaux partenariats fructueux**, permettant de renforcer les missions, tout en étant des gages de nouvelles ressources. Sciences Po offre un potentiel de recherche unique, susceptible d'accompagner des projets d'entreprise sur des bases claires, respectant totalement les libertés académiques et l'autonomie des enseignants et chercheurs. On peut également envisager de nouvelles chaires d'entreprises, construites autour de projets de recherche appliquée à des problématiques précises. Sciences Po va jouer un rôle central dans l'incubation de start-ups, par exemple des secteurs de la communication ou des services, de la finance, du sport ou de la culture. L'extraordinaire vivier d'enseignants vacataires représente un formidable capteur de tous les besoins, de toutes les attentes, de tous les projets. Rentrer à Sciences Po ne doit plus être une étape dans un parcours mais un projet de vie, que chacune et chacun pourra porter au gré de ses envies et de ses besoins. Pour cette mobilisation des alumni, pour susciter l'engagement de donateurs, pour lancer des campagnes de levée de fonds, le directeur a un rôle essentiel à jouer, aux côtés de la présidente de la FNSP. C'est au cœur de son action en France comme à l'international, en particulier aux Etats-Unis et en Asie.

Je défends donc un projet pour l'institution que je serai honoré et heureux de pouvoir servir avec toute mon expérience et ma volonté de m'impliquer au quotidien : un projet que j'ai articulé autour d'un **sens renforcé et d'une stratégie partagée**. Sciences Po occupe et occupera une place exceptionnelle dans l'ESR national et international. C'est à la fois un leader évident de la recherche en SHS et un formidable outil de formation au sens fort du terme. C'est aussi un extraordinaire creuset, où vont se former bon nombre des responsables français et internationaux qui porteront les enjeux politiques, économiques et sociaux des principaux pays dans les années à venir. Au service de l'Etat et des entreprises, des collectivités et des institutions, du monde associatif et des start-ups, Sciences Po doit être l'Université internationale de transformation, qui redonnera toute sa force à l'enjeu démocratique : **une institution dédiée au bien commun**. C'est cette ambition que je veux servir.