

Sciences Po 2026

Une université de recherche en SHS, internationale, autonome et responsable

Sciences Po a connu un développement remarquable au cours des trente dernières années et compte désormais parmi les plus grandes institutions universitaires mondiales. Deux facteurs ont contribué à ce succès : une offre de formation originale qui mêle enseignements pratiques et universitaires, qui couvre tous les cycles (licence-*bachelor*, master et doctorat) et qui garantit l'accès à des carrières à fort potentiel dans tous les secteurs d'activité ; une production scientifique en sciences humaines et sociales (SHS) qui atteint les meilleurs rangs des classements mondiaux par discipline. Cette mue s'est accompagnée d'une impressionnante croissance quantitative en personnels et étudiants, et d'une forte internationalisation. Après une telle expansion, il était nécessaire de stabiliser les modes de fonctionnement et d'adapter l'organisation interne. C'est le mandat qu'a conduit avec succès Frédéric Mion, notamment grâce à une réforme importante des statuts en 2016. Parallèlement, l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie permet à Sciences Po de développer ses activités au cœur de Paris et d'intégrer, pour la première fois de son histoire, tous les centres de recherche sur deux des quatre sites du Campus de Saint-Germain-des-Près.

“ Grâce à la stabilisation de l'organisation, il y a un cadre. Grâce à l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, il y a des murs. Maintenant, il faut des contenus.

Afin de poursuivre cette belle dynamique, nous devons collectivement réinventer Sciences Po grâce à un projet institutionnel en phase avec nos valeurs, viser des objectifs pédagogiques novateurs, renforcer notre rayonnement scientifique et consolider notre place et celles des SHS aux niveaux européen et international. Je mettrai au service de ce projet ma connaissance de Sciences Po et l'expérience acquise comme directrice du Centre de Sociologie des Organisations (2007-2013), puis comme directrice scientifique (2013-2018), et ce que j'ai appris de mes recherches sur la gouvernance des institutions universitaires, en France et à l'étranger, au cours d'une carrière dédiée à l'étude de ce secteur.

1 Un préalable : retrouver la confiance et recréer un collectif

Sciences Po a montré une remarquable robustesse face à la crise sanitaire comme en témoignent le grand nombre de candidats à l'entrée, les résultats budgétaires 2020 et le maintien de la continuité pédagogique, administrative et scientifique. Mais cette crise a laissé des traces : elle a bouleversé les frontières entre vie professionnelle et vie privée, elle a tenu certains éloignés de leur lieu de travail pendant plusieurs mois, elle a provoqué l'arrêt des activités qui ne pouvaient être exercées à distance tandis que d'autres ont connu une surcharge ininterrompue afin de garantir la poursuite du fonctionnement. Cela crée des conditions de reprise difficiles qui imposent de repenser les modes de management et de travail « ensemble ». Il est temps de recréer une dynamique, un élan, de l'envie !

La crise institutionnelle s'est surajoutée à la crise sanitaire et il ne faut pas sous-estimer la violence avec laquelle ont été ressenties les positions des médias, les assimilations erronées, l'ignorance de ce qu'est Sciences Po au quotidien, bien loin de l'entre soi dénoncé par l'opinion. Tout cela

a affecté celles et ceux qui œuvrent sans relâche à faire de Sciences Po une belle institution universitaire et qui ont trouvé injustes et injustifiés les amalgames hâtifs. Crise sanitaire et crise institutionnelle expliquent probablement les nombreux départs enregistrés dans plusieurs fonctions-clefs.

Il importe donc de redonner de la confiance, de recréer du collectif. Cela sera mon rôle avec l'équipe de direction mais tous les niveaux de l'institution devront s'impliquer et être à l'écoute. Chaque centre, département, direction, école organisera rapidement un moment collectif d'échanges auquel je participerai afin de rencontrer toute notre communauté. Nous prendrons le temps de tirer des leçons de cette crise sanitaire et mènerons un bilan éclairé des solutions mises en place. Cette crise a permis d'expérimenter de manière massive l'enseignement en ligne et de mobiliser des pratiques pédagogiques différentes : il faut les évaluer, avec tous les étudiants et étudiantes, et enseignants et enseignantes, et définir les actions à engager afin que

les acquis positifs de cette période soient pérennisés. Le même effort portera sur nos fonctionnements internes afin d'analyser les apports et les problèmes liés au télétravail, à la digitalisation des procédures, aux dispositifs de management ou de communication adoptés. Du côté de la recherche, on s'interrogera sur l'usage des webinaires, sur des déplacements plus éco-responsables,... Enfin, les inégalités nées de la crise (entre familles avec et sans enfant en âge scolaire, entre hommes et femmes, entre chercheurs et enseignants...) devront être prises en compte lors cette réflexion. Celle-ci pourra être accompagnée par les membres de la faculté permanente qui font des crises leur objet de recherche.

Des actions seront également engagées en réponse aux attaques menées contre des travaux ou des membres de Sciences Po, afin de défendre les principes de la controverse scientifique. Tout travail de recherche peut être discuté, mais à condition de respecter ces principes et il ne peut être critiqué au nom des opinions ou idéologies de celles et ceux qui en prennent connaissance. Ces actions en faveur de la liberté académique seront menées avec d'autres établissements et en lien avec la CPU, la CGE et la CDEFI car, si Sciences Po a été particulièrement visée, il s'agit d'un problème plus large sur lequel nous devons avoir un rôle moteur, en tant qu'université de recherche.

2 Sciences Po, une université de recherche internationale en SHS, fière de ses spécificités

Parler d'« université » pour un établissement fréquemment assimilé à une grande école, et dans un pays où le mot « université » est souvent considéré avec défiance, peut étonner. Je l'emploie cependant à dessein car

c'est le terme utilisé dans monde entier pour désigner les établissements les plus prestigieux : *Universität*, *University*, *Universidad*, *Universita*... C'est donc aussi celui qui convient à Sciences Po.

2.1. Parachever la transformation de Sciences Po en université de recherche internationale

Sciences Po n'est pas seulement une université, c'est une université de recherche dont l'une des missions est la formation de futurs dirigeants, comme le souhaitait Émile Boutmy quand il a fondé l'École Libre des Sciences Politiques (« Ne faut-il pas créer l'élite qui, de proche en proche, donnera le ton à toute la nation. Refaire une tête de peuple », *Quelques idées sur la création d'une Faculté libre d'enseignement supérieur*, 1871, p. 5). Aujourd'hui, cette mission s'est élargie au secteur privé et associatif (seuls 20 % des diplômés rejoignent le secteur public) et elle s'inscrit à l'horizon de la planète (50 % des étudiants et étudiantes sont internationaux). Or, toutes les institutions qui, dans le monde, partagent cette ambition sont des « universités de recherche », c'est-à-dire des établissements, publics ou privés, qui tous proposent des formations jusqu'au doctorat ; s'appuient sur une recherche au rayonnement international ; ont une bibliothèque au cœur des enjeux de l'information scientifique ; accueillent des étudiants et étudiantes à fort potentiel qui viennent du monde entier et se destinent à de brillantes carrières ; comptent des écoles professionnelles mais accordent à la formation doctorale une place centrale ; affichent un faible ratio d'étudiants par enseignant permanent ; abritent des presses universitaires de renom international ; ont un positionnement stratégique qui allie inscription territoriale, contribution nationale et ambition globale.

Sciences Po remplit déjà plusieurs de ces caractéristiques, mais trois doivent prioritairement progresser. Ainsi, il n'est pas de grande université de recherche sans une école

doctorale visible, associée au prestige de l'établissement. Or si l'École de la recherche est reconnue par nos partenaires français et internationaux, elle reste peu visible de nos étudiants et étudiantes bien que le doctorat soit le plus haut diplôme délivré. Il convient donc d'accroître l'attractivité de ses enseignements qui intègrent masters et doctorats, de valoriser son ancrage pluridisciplinaire, et de renforcer les moyens consacrés à la formation doctorale.

Nous devons par ailleurs modifier le rapport entre *bachelor* et masters en réduisant les effectifs du premier et en accroissant ceux des seconds afin d'atteindre rapidement une répartition de 40/60 puis de viser un objectif de un tiers/deux tiers. Ainsi, le profil de notre population étudiante sera comparable à celui des grandes universités de recherche qui sont nos partenaires (ce ratio est par ex. de 27/73 à Columbia) et le *bachelor* deviendra un diplôme reconnu donnant accès à des emplois attractifs pour celles et ceux qui ne veulent pas poursuivre au-delà ou qui souhaitent se diriger vers d'autres établissements. Cela permettra également d'élargir le recrutement externe en quatrième année, comme le réclament les écoles.

Il est de plus indispensable d'augmenter la taille de la faculté permanente d'au moins 60 postes en 5 ans, en utilisant tous les moyens disponibles (cf. 6.) : postes FNSP pour plus de la moitié d'entre eux mais aussi postes publics supplémentaires, chaires juniors, postes CNRS... Cela permettra d'améliorer le ratio étudiant par permanent (actuellement au moins 4 fois plus élevé qu'à

la LSE ou à Harvard). Cette croissance, doublée d'un élargissement du spectre des disciplines – j'y reviendrai – est un impératif pour honorer les missions qui incombent à une université de recherche. Elle doit reposer sur une

politique de recrutement de la faculté permanente, des personnels et des étudiants et étudiantes, exigeante, rigoureuse et ouverte, à l'instar de ce que pratiquent les autres grandes universités de recherche.

2.2. Une université de recherche en SHS qui renforce et affirme ses spécificités

S'affirmer comme université de recherche de rang international, ne signifie pas se couler dans un moule et renoncer à ses caractéristiques. Sciences Po occupe une place particulière, puisqu'elle est centrée sur les SHS (aujourd'hui, le droit, l'économie, l'histoire, la science politique, la sociologie) et se distingue, sur ce créneau, par trois spécificités qu'il faut affirmer comme notre marque de fabrique.

L'ARTICULATION ENTRE FORMATIONS INTELLECTUELLES ET PRATIQUES, ET UNE PÉDAGOGIE INNOVANTE

Nous devons garantir aux étudiants et étudiantes l'acquisition de trois compétences : connaître, faire et analyser. Pour apprendre en faisant (*learning by doing*), il faut posséder au préalable les connaissances qui permettent de comprendre et de penser, puis savoir analyser ce que l'on a fait. C'est ce que doit permettre la dualité pratique et intellectuelle de formations basées sur des enseignements à et par la recherche et des enseignements professionnalisants dispensés par des praticiens.

Nous devons cependant rééquilibrer ces deux dimensions, l'enseignement à et par la recherche occupant une place encore trop restreinte dans les cursus, et mieux les faire dialoguer : par exemple associer faculté permanente et professionnels, au niveau master et lors des stages ou projets collectifs.

Nous devons aussi, avec l'appui de l'Institut des compétences et de l'innovation, continuer à promouvoir de nouvelles pratiques pédagogiques. La Direction de la Formation organisera un appel à projets annuel sur l'innovation pédagogique, ouvert à tous les enseignants et enseignantes. Un prix de l'innovation pédagogique sera créé et des congés sabbatiques destinés au développement pédagogique seront offerts à la faculté permanente, en plus des congés sabbatiques habituels.

“ Ce pluralisme sera maintenu grâce à des recrutements d'enseignants/chercheurs, hommes et femmes, et à des formations qui garantissent une ouverture théorique et épistémologique.

PLURIDISCIPLINARITÉ ET PLURALITÉ THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Quelle que soit la discipline, les travaux de recherche et les enseignements menés à Sciences Po ne relèvent jamais d'un seul courant de pensée, paradigme ou tradition épistémologique. Les étudiants et étudiantes sont initiés aux cinq disciplines, sont invités à les appréhender de manière croisée, et sont confrontés à la variété des perspectives et méthodes de chacune. Cette pluridisciplinarité et ce pluralisme des formations et des recherches distinguent Sciences Po de nombreuses autres institutions. L'exposition à la diversité des approches, des concepts et des théories, au croisement de plusieurs champs disciplinaires, confère une forte valeur ajoutée à une formation dont la cohérence générale est garantie par l'harmonisation des cursus du *bachelor* sur les sept campus et par les formations académiques communes du niveau master.

Ce pluralisme sera maintenu grâce à des recrutements d'enseignants/chercheurs, hommes et femmes, et à des formations qui garantissent une ouverture théorique et épistémologique. Il sera renforcé en accueillant de nouvelles disciplines SHS qui offriront une pluridisciplinarité étendue aux étudiants et étudiantes. Seront recrutés en priorité des enseignants/chercheurs dans des disciplines enseignées dans les écoles mais non couvertes par la faculté permanente (sciences de la communication et des médias par ex. pour l'Ecole de journalisme, ou management pour l'EMI) mais aussi en lettres, en arts, en philosophie et en design. En recherche, avec le même objectif de pluralité et pluridisciplinarité, seront lancés des programmes transversaux similaires à *Présage*, *Cities are back in town*, ou l'Atelier interdisciplinaire de recherches sur l'environnement que j'avais initié, qui associent différents centres, disciplines et approches autour d'un même objet.

UNE RECHERCHE SIMULTANÉMENT FONDAMENTALE ET OUVERTE SUR LES ENJEUX CONTEMPORAINS, DONT LES PÉRIMÈTRES ÉVOLUENT

Les travaux de recherche menés à Sciences Po relèvent de la recherche fondamentale et sont publiés dans des supports qui satisfont aux meilleurs standards internationaux, mais ils n'en explorent pas moins des objets directement en lien avec des questions actuelles et concrètes. Les membres de la faculté permanente sont soucieux de l'impact de leurs travaux, et pas seulement auprès de leurs pairs : ils veillent à alimenter les connaissances et la réflexion de leurs étudiants et étudiantes et sont présents dans les médias, les débats publics et les instances d'expertise.

Pour que la recherche reste ouverte sur la société, il faut régulièrement se demander quels sont les enjeux de demain et quels secteurs renforcer, abandonner, ou développer. La cartographie de la recherche, réalisée il y a cinq ans, avait permis d'identifier les domaines à renouveler (comportements politiques et stratification sociale par ex.), d'en consolider d'autres par des créations de postes (économie et droit), et de renforcer le médialab, tout en ouvrant des postes sur la transition digitale dans tous les centres. Cette cartographie a été actualisée et le sera à nouveau pour alimenter des exercices prospectifs visant à identifier des secteurs prioritaires. De telles réflexions seront articulées à une démarche de cartographie des formations afin de mieux articuler les thématiques de recherche couvertes par la faculté permanente aux besoins en enseignements. Il s'agira d'identifier, avec les représentants des grands secteurs d'emplois et les étudiants, la formation initiale et l'*executive education* à développer pour répondre aux besoins de la société de demain et aux attentes des générations à venir.

Ces orientations thématiques seront mises en débat auprès des membres du Comité d'Orientation Stratégique scientifique et pédagogique que je propose de créer (cf. 5. sur la gouvernance), et validées par nos instances afin d'alimenter le projet que nous devons rédiger pour l'évaluation HCERES de 2023.

Les liens entre recherche et société sont enfin à démultiplier. Les membres de la faculté permanente seront sollicités lors des événements institutionnels tandis qu'écoles et centres de recherche développeront des actions (webinaires, débats publics...) pour faire connaître leurs recherches des secteurs professionnels auxquels nous formons les étudiants et étudiantes. Nous nous adresserons aussi à un public large (y compris scolaire) en proposant des expositions, physiques et virtuelles, mobilisant supports et formats variés et montrant que les recherches menées à Sciences Po concernent tous les citoyens et pas qu'une élite.

2.3. Un impératif : mieux articuler enseignement et recherche

À Sciences Po, l'offre de formation s'est développée indépendamment de forces scientifiques, certes remarquables, mais confinées dans leurs laboratoires, loin des salles de cours. La stratégie de Richard Descoings, renforcée par la « refondamentalisation » des enseignements pilotée par Bruno Latour, a permis de rapprocher formation et recherche, d'accroître la faculté permanente, d'inciter les chercheurs à enseigner, de repenser les cursus. Ce mouvement a été poursuivi à travers l'acte II du collège, la structuration des masters en écoles, et des profils de poste qui allient priorités scientifiques et besoins des écoles. Cependant, la faculté permanente est encore insuffisamment associée à la définition de l'offre de formation et le développement des curricula échappe trop souvent aux conseils pédagogiques des écoles. Il convient donc de donner une place plus centrale à la faculté permanente dans l'élaboration des cursus, le pilotage des filières et l'animation d'équipes pédagogiques. Cela suppose un fonctionnement plus collégial, moins personnalisé des écoles : à cette fin, la nomination des doyens devra respecter la procédure de « comité de recherche » prévue par le règlement intérieur et il serait opportun d'instaurer un mandat renouvelable une seule fois, à l'instar de ce qui existe pour les directeurs de laboratoire et de département. Par ailleurs, l'accroissement de la taille de la faculté permanente permettra de mieux ajuster les forces scientifiques à la formation initiale et à l'*executive education* grâce à l'attention portée aux besoins et compétences pédagogiques lors des recrutements.

Au niveau du Collège, la place de la formation à la recherche reste modeste et difficile à entretenir dans les six campus en région : la faculté permanente ne fait souvent qu'y passer pour donner des cours, quand ils ne sont pas juste retransmis. L'organisation de manifestations scientifiques (colloques, séminaires, doctoriales) sur les campus, en lien avec les universités locales quand

cela est possible, pourrait améliorer cette situation. Mais il faudra plus globalement conduire une évaluation des différents campus (mise en œuvre de l'acte II du Collège, interactions avec le milieu local, articulation enseignement-recherche...), et s'interroger sur l'évolution possible de chacun d'eux.

Au Collège et en masters, seront développés des dispositifs facilitant la participation des étudiants aux travaux des centres de recherche et les incitant à le faire.

Enfin, la relation enseignement-recherche renvoie à une question organisationnelle. Trois structures interviennent sur ces missions. Les centres de recherche mènent des activités scientifiques sur une thématique donnée (le médialab interroge par ex. la place du numérique dans nos sociétés). Le département de chaque discipline gère les questions d'enseignement pour le ou les centres qui lui sont affiliés : par ex. le département de science politique suit les charges de cours des politistes du CEE, du CERI et du CEVIPOF. Les écoles dispensent des formations pluridisciplinaires et font intervenir des enseignants et enseignantes des divers départements. Cette répartition crée dysfonctionnements et tensions. Il faut donc reprendre la réflexion sur l'organisation interne, la répartition des responsabilités, les modes de coordination et les processus décisionnels. Parce que cela touche aux identités professionnelles, individuelles et collectives, ces évolutions doivent reposer sur une large adhésion et un processus de concertation et de décision. Ce sera une des missions confiées aux directeurs ou directrices de la formation et de la recherche, qui prendront appui sur les résultats du mandat confié actuellement à Bruno Palier.

3 Sciences Po, une institution autonome et responsable

3.1. Être autonome et rendre des comptes

Sciences Po doit, à l'instar des grandes institutions dont elle est partenaire dans le monde, être autonome. C'était pour garantir cette autonomie qu'Émile Boutmy avait créé l'École Libre des Sciences Politiques en dehors de l'Université française. Certes, le rattachement de l'IEP à la FNSP et la gestion privée de ses ressources lui confèrent une autonomie administrative et financière ; la sélection de ses étudiants et étudiantes et la libre constitution de son offre de formation garantissent son autonomie pédagogique ; et les membres de la faculté permanente bénéficient tous de la liberté académique. Toutefois, les récents développements et pour qui le connaît un peu, le fonctionnement quotidien de l'établissement, montrent que Sciences Po reste trop soumise à des influences externes qui limitent son libre arbitre et pèsent sur sa trajectoire. Sciences Po doit enfin devenir pleinement autonome.

Autonome mais pas indépendante. Sciences Po doit être fortement implantée dans son environnement local, national et global, et interagir avec toutes ses parties-prenantes : étudiants, parents, employeurs, alumni, tutelles, partenaires sociaux, acteurs politiques et administratifs, partenaires nationaux et internationaux etc. Sciences Po doit trouver au sein de ce réseau multiple, l'inspiration, les ressources et les soutiens qui lui permettront de définir sa trajectoire et de la mettre en œuvre.

Autonome mais pleinement responsable. L'autonomie oblige à rendre des comptes sur ce qui est fait, n'a pu être fait, et ce qui devrait être fait, auprès de toutes les parties prenantes, et en premier lieu auprès du Conseil d'Administration. Il est par définition l'instance à laquelle la direction de Sciences Po doit rapporter. Cette exigence de « redevabilité » sera intégrée dans la gouvernance en faisant plus de place à l'évaluation et à nos conseils (Cf. 5.).

“ Sciences Po doit trouver au sein de ce réseau multiple, l'inspiration, les ressources et les soutiens qui lui permettront de définir sa trajectoire et de la mettre en œuvre. ”

3.2. Une université qui place responsabilités sociale et environnementale au cœur de ses formations

La responsabilité de Sciences Po, celle que nous avons à l'égard de la société, est de former des étudiants et étudiantes qui sauront identifier les défis de demain, les analyser et agir pour trouver des solutions collectives, durables et responsables, à l'échelle de la planète. Ces défis sont ceux que posent le changement climatique, la biodiversité, les atteintes à l'environnement, le numérique mais ils sont aussi ceux de la citoyenneté, de la paix, de la démocratie, des inégalités, de la santé, de la lutte contre la pauvreté et la faim dans le monde,... Autant de questions au cœur des recherches menées à Sciences Po.

En matière de responsabilités sociale et environnementale, les formations doivent viser deux objectifs, au-delà de l'acquisition de connaissances. D'une part, apprendre aux étudiants et étudiantes à penser des solutions alternatives basées sur une vision systémique afin, par exemple, d'intégrer l'impact écologique, l'impact social et l'impact sur les droits de l'homme au même titre que l'impact économique et financier, dans leurs analyses, dans leurs propositions d'action et lors de leur réalisation. D'autre part, insister autant sur la production d'idées que sur leur mise en œuvre. Dans cette perspective, nous développerons des partenariats plus étroits avec des structures nationales et

internationales qui, par leur rôle de *think-tank*, de fondations ou de centres d'expertise, contribuent à la production d'idées autant qu'à leur transformation en actions concrètes. On peut notamment penser à l'IDDRI avec lequel nous entretenons des relations depuis plusieurs années mais aussi à l'AFD sur le développement, ou à *Save the Children* sur le domaine humanitaire, au GIEC sur le réchauffement climatique, à l'OMS sur la santé ou à l'*International Panel on Social Progress* sur les inégalités.

Par ailleurs, si l'engagement doit continuer à être favorisé, le parcours civique du Collège valorise trop la participation individuelle à des collectifs animés par des causes. Il ne s'agit pas de mettre en question le rôle fondamental des associations pour la vie étudiante à Sciences Po, mais de repenser les formations afin qu'elles intègrent des démarches visant des changements plus structurels et qu'elles associent praticiens et enseignants/chercheurs. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, nos étudiants et étudiantes devraient autant participer à une association d'aide aux devoirs que s'investir dans des projets aboutissant à des diagnostics, à des propositions et des actions de lutte contre les mécanismes qui produisent les inégalités sociales d'éducation.

3.3. Placer les responsabilités sociale et environnementale au cœur de Sciences Po

Sciences Po a vocation à former les élites de demain, mais pas à reproduire celles d'hier. Aussi, nous devons décupler les pratiques d'ouverture sociale lors de la sélection des étudiants et étudiantes. L'innovante politique des conventions prioritaires d'éducation (CPE), l'objectif d'au moins 30 % de boursiers du supérieur, le dispositif « Premiers campus », seront poursuivis mais aussi repensés. Une réflexion sera lancée sur l'accès des CPE à un plus grand nombre d'élèves issus de milieux défavorisés – quel que soit le statut de l'établissement qu'ils fréquentent – mais aussi sur la faible représentation des classes moyennes au sein de notre population étudiante. Il s'agit de progresser sur la meilleure manière de faire entrer à Sciences Po, en *bachelor* et en master, une pluralité des excellences qui valorise la performance scolaire mais aussi la capacité à innover, à penser différemment, à contribuer à l'enrichissement du groupe-étudiants par des expériences inédites, et qui permette de diversifier l'éventail des compétences de nos étudiants et étudiantes.

Des principes comparables devront présider aux recrutements des académiques, mais également de tous les collaborateurs de Sciences Po : je suis souvent frappée par l'écart qui existe aujourd'hui entre la diversité de notre population étudiante – encore à améliorer – et la trop grande homogénéité des personnels de l'administration, et surtout des membres de la faculté permanente, très, très majoritairement issus de pays occidentaux, alors que la géographie de la science est devenue polycentrique et que la vocation de Sciences Po est d'être pleinement internationale.

Le fonctionnement de Sciences Po doit se mettre au diapason de ce que Sciences Po attend de ses étudiants et étudiantes. Pour former des leaders responsables, notre établissement ne peut se contenter d'afficher des valeurs : il doit les incarner, les faire vivre au quotidien. Nous préparons nos étudiants et étudiantes aux défis du monde, mais Sciences Po doit également les relever chaque jour. On ne peut :

- former à la parité ou à la diversité sans engager de profondes évolutions, lors des recrutements étudiants et de tous ses personnels, mais aussi lors de l'attribution des postes d'encadrement ;
- éduquer aux objectifs de développement durable sans les intégrer à la stratégie de Sciences Po et les décliner en décisions quotidiennes et dans l'organigramme. Les importants progrès faits au cours des dernières années doivent donc être poursuivis et nous devons obtenir le label DD&RS ;
- dénoncer les agressions sexistes et sexuelles sans déployer des dispositifs de lutte contre celles-ci et poursuivre la mise en œuvre des préconisations du comité présidé par Danièle Hervieu Léger ;

→ enseigner la déontologie et la lutte contre la fraude et les conflits d'intérêt sans observer une forte vigilance contre ces pratiques et sans développer des procédures qui les préviennent, comme y invitent également les propositions du comité sur la déontologie présidé par Catherine de Sahlins ;

→ souscrire à la défense de l'environnement et à la lutte contre le réchauffement climatique sans mesurer notre empreinte écologique (ce qui a été en partie fait), et en tirer des conséquences pour nos déplacements, la valeur énergétique et l'isolation des bâtiments, les circuits de tri... Le système d'*intracting* de la Caisse des dépôts et consignations pourrait nous aider à atteindre ces objectifs ;

→ encourager la prise en compte des impacts non marchands dans les décisions publiques et privées et continuer à n'utiliser que des indicateurs financiers et comptables ;

→ former à une gestion responsable des ressources humaines sans mener une politique à l'unisson. Parmi les chantiers à ouvrir, il y a notamment l'accompagnement vers l'emploi de nos docteurs et docteuses ou la création de « post-doctorats Sciences Po » d'au moins deux ans, garantissant la possibilité de mener des recherches en autonomie et avec un suivi professionnel renforcé ;

→ plaider pour la démocratie sans la pratiquer au jour le jour, par la mise en place de dispositifs collégiaux et la construction de décisions partagées associant largement notre communauté étudiante, enseignante et administrative ;

→ prôner le civisme et le respect des autres sans exiger de tous, et en particulier des personnels en situation d'encadrement, des relations respectueuses avec les étudiantes et étudiants, et avec toutes celles et ceux, quel que soit leur statut (FNRS, CNRS, ministère ou une entreprise prestataire), qui forment la communauté Sciences Po ;

→ mettre en avant l'importance des principes d'équité et ne pas faire évoluer un système de rémunérations qui est encore défavorable aux femmes, qui manque de transparence et qui ne reflète pas assez la contribution réelle des uns et des autres, au-delà de la variété des statuts.

Sciences Po ne peut pas se soustraire à ces exigences et doit fonctionner en accord avec les principes enseignés si nous attendons des étudiants et étudiantes qu'ils soient exemplaires dans leurs futures responsabilités.

Se positionner sur un secteur de l'enseignement supérieur profondément modifié et concurrentiel

Au niveau de l'Ile-de-France, les quatre IDEX confirmées (Université de Saclay, Université de Paris, Sorbonne Université et Paris Sciences et Lettres) ont changé la donne. Sciences Po ne bénéficie plus des mêmes avantages compétitifs du fait des statuts expérimentaux que plusieurs de ces établissements ont adopté ; de l'orientation sélective des étudiants et étudiantes que permet Parcours Sup ; des politiques de droits d'inscription que certains établissements pratiquent ; de l'internationalisation de leurs populations étudiante et enseignante ; de la place qu'ils occupent dans l'espace mondial (les quatre IDEX figurent en bonne place dans le classement Shanghai). Les moyens supplémentaires annoncés en faveur du campus Condorcet, accentuent encore cette concurrence francilienne.

La situation nationale a aussi évolué. Les politiques ministérielles privilégient les dynamiques de regroupement tandis que la concentration des ressources sur les pôles labellisés comme « excellents » dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir (PIA) est poursuivie par le ministère et les organismes de recherche. En ne rejoignant pas Université de Paris en 2017, nous nous sommes démarqués de ces politiques et des moyens qui leur sont affectés : nous devons prendre cette donnée en compte.

Enfin, au niveau international, si le modèle de Sciences Po n'est pas unique, il est malgré tout rare par rapport au modèle dominant de l'université pluridisciplinaire complète, modèle qui s'est encore renforcé avec les nombreuses fusions qu'a connues ce secteur au niveau mondial.

Tous ces éléments imposent de clarifier notre positionnement. Ne pas couvrir l'ensemble des disciplines n'est pas le modèle le plus courant mais nous ne sommes pas les seuls dans cette situation. D'autres institutions de rang mondial ont également fait le choix des SHS, comme la London School of Economics, la New School (New York), Hitotsubashi (Tokyo), l'Institut Universitaire de Florence...

Nous sommes rares mais nous ne sommes pas isolés. Avec ces institutions, nous représentons une catégorie particulière au sein de l'enseignement supérieur mondial, une catégorie dont on peut revendiquer la singularité (un profil SHS) et la richesse (recherches et formations combinant les différentes disciplines SHS). Je souhaite donc que nous initiions une alliance avec ces établissements afin de créer un label institutionnel mondial, à l'instar de celui des *business schools*. Il s'agira dans un premier temps d'échanger des informations, de partager de bonnes pratiques, d'être plus visibles, et à terme de revendiquer la délivrance de diplômes de *Bachelor* ou de master fondés sur une formation pluridisciplinaire en SHS pour qu'ils deviennent une marque comparable à celles des MBA ou MPA. Cette alliance mondiale aura aussi pour vocation de défendre les SHS et la diversité, y compris culturelle, de leurs approches,

questionnements et épistémologies, chère à la conception qu'en a Sciences Po. Elle englobera CIVICA, l'université européenne de recherche à laquelle participe Sciences Po, mais ira au-delà en s'inscrivant dans l'espace mondial et en visant une reconnaissance internationale de cette spécificité disciplinaire. Des contacts pris avec certains des établissements mentionnés plus haut, témoignent d'un intérêt partagé.

Deux évolutions sont cependant absolument nécessaires :

- Sciences Po doit s'ouvrir à d'autres disciplines afin de couvrir plus largement le spectre des SHS et affirmer plus fortement son positionnement sur ce secteur. Avec d'autres acteurs français (notamment le campus Condorcet), nous avons un rôle à jouer pour que les SHS françaises soient plus présentes dans les programmes européens (Erasmus et Horizon Europe) et au niveau international.
- Nous devons parallèlement continuer à intégrer dans nos enseignements des formations en lien avec les autres sciences. La crise sanitaire a montré que l'absence de familiarité avec les raisonnements ou les résultats des sciences non SHS pèse quand des décisions critiques doivent être prises. Nous devons garantir aux étudiants et étudiantes une culture minimale qui les initie aux modes de raisonnement de ces sciences et les mettre en situation d'intégrer des données scientifiques dans leur prise de décision. Certains cours de la formation académique commune, ou le *Bachelor of Arts and Sciences* développé avec Université de Paris, sont de bons exemples de ce qui peut être fait : d'autres possibilités de parcours conjoints seront explorées afin que nos étudiants et étudiantes enrichissent leur approche des enjeux du numérique, du développement durable, ou de la santé grâce aux apports des scientifiques d'une université reconnue internationalement. Nous devons aussi encourager la faculté permanente – par exemple lors de l'appel annuel à projets de recherche appelé SAB – à développer des projets de recherche interdisciplinaires avec des disciplines hors SHS, avec d'autres établissements ou des organismes de recherche, afin de construire les conditions d'une interdisciplinarité étendue.

Ces deux évolutions n'épargneront pas une réflexion sur notre positionnement institutionnel à plus long terme, réflexion à laquelle le Comité d'Orientation Stratégique sera également convié, et nous devons reposer la question d'un rapprochement avec une IDEX ou une institution française ou étrangère. Mais ces évolutions permettront de consolider notre profil, celle d'une université de recherche qui défend ses spécificités, étend son spectre disciplinaire, montre une capacité à développer des partenariats pédagogiques et scientifiques avec des sciences non SHS et constitue avec d'autres, au sein d'une alliance internationale, une catégorie particulière mais reconnue.

5 Vers une nouvelle gouvernance

La réforme des statuts mise en œuvre en 2016 a été une étape très importante : elle a entraîné des changements conséquents mais il est nécessaire de tirer des enseignements et d'envisager des améliorations. Parmi les progrès possibles, beaucoup ne nécessitent cependant pas une modification

des statuts et peuvent être conduits par un aménagement des règlements intérieurs ou l'introduction de nouvelles pratiques. Nous commencerons par ces mesures afin de prendre le temps de penser ensemble les modifications à apporter aux décrets et de préparer de nouveaux statuts.

5.1. Une direction qui fonctionne de manière plus collective

La direction de Sciences Po doit adopter un fonctionnement plus collectif, faire des réunions des espaces de prises de décisions partagées plutôt que des lieux de consultation ou d'information, et éviter un fonctionnement en silo des secteurs de la formation, de la recherche et de l'administration afin de construire des positions communes qui intègrent les besoins et contraintes de chaque secteur.

Cela n'est possible qu'en constituant des comités plus resserrés et plus décisionnels. Par exemple, le Comex sera remplacé par un Codir composé du secrétaire général, des directeurs ou directrices de la formation, de la recherche et de moi-même. Il se réunira régulièrement en formation élargie aux directrices ou directeurs des relations internationales, de la communication, de la stratégie et du développement, et des ressources et de l'information scientifique. Chaque responsable du Codir élargi gèrera ses équipes et coordonnera leurs actions.

Ce resserrement des comités sera contrebalancé par un recours plus fréquent à des groupes de travail *ad hoc*

de préparation des décisions, mais également par une communication interne plus dense sur les décisions prises. Des espaces de présentation et d'échanges seront régulièrement convoqués : le sénat académique pour la faculté permanente, et des « bobinettes » repensées et plus interactives pour les personnels. Ils seront complétés par d'autres vecteurs de communication pour combler le déficit structurel de circulation des informations, de la direction vers la communauté Sciences Po, et réciproquement.

Par ailleurs, je constituerai très rapidement un Comité d'Orientation Stratégique scientifique et pédagogique, de six à dix femmes et hommes, d'une réputation scientifique internationale incontestable, et dont la moitié aura occupé des postes de direction d'établissement en France et à l'étranger. Il se réunira une fois par an pour discuter des grandes orientations stratégiques. Son rôle ne sera pas décisionnel, mais de conseil et de prospective : ses avis alimenteront les décisions du Codir et des instances.

5.2. Le rôle et la place des instances, et leurs relations

La crise institutionnelle a permis aux instances (Conseil d'Administration, Conseil de l'Institut, Conseil Scientifique et Conseil de la Formation et de la Vie Étudiante) de prendre un rôle plus important : il faut pérenniser cette évolution mais aussi renforcer le travail en commun entre la direction et les conseils. Ces derniers fonctionnent trop souvent comme des chambres d'enregistrement : leurs membres doivent être plus impliqués dans la préparation des décisions afin d'alimenter en séance une discussion éclairée sur les dossiers présentés et donner plus de place aux échanges. Cela alourdissant la charge des instances, il faudra leur fournir les moyens d'accomplir leur mission dans de meilleures conditions.

Dans la même logique, les conseils doivent remplir toutes les attributions que leur confèrent les statuts et leurs travaux doivent être mieux articulés : ainsi, par exemple, le Conseil de l'Institut devra investir les questions de politique scientifique car elles relèvent de sa compétence ; de même, les décisions stratégiques du Conseil d'Administration

reposeront sur une meilleure connaissance de la politique pédagogique et scientifique de Sciences Po car, avec les présidentes et présidents des conseils et leurs bureaux, nous rendrons les apports des instances plus cumulatifs.

Enfin, le travail des conseils n'est pas assez visible. Les ordres du jour seront donc diffusés en amont et les décisions prises seront mieux communiquées – pourquoi pas sous forme de podcasts ou de vidéos – tandis que les minutes des conseils resteront disponibles sur le site de Sciences Po.

5.3. Une administration recentrée sur le pilotage et à l'évaluation

La croissance très rapide de Sciences Po a rendu nécessaire une stabilisation de l'organisation interne qui a entraîné une centralisation des décisions et des procédures et la mise en place de dispositifs de contrôle de gestion. Cela était indispensable mais il a parfois été oublié que la formation et la recherche sont le cœur de métier de Sciences Po et que la qualité des activités support se mesure à leur capacité à faciliter la réalisation des missions des écoles, des départements et des centres de recherche. Cette préoccupation accompagnera désormais tous les changements menés au sein des directions centrales afin de garantir une saine gestion et la modernisation des processus, tout en accroissant l'efficacité du soutien aux activités « cœur de métier ». Les directions centrales, pilotées par des responsables qui maîtrisent les défis de l'immobilier, du numérique, des finances, des RH et du développement durable, se centreront sur les fonctions d'évaluation et de pilotage en aide à la décision.

En effet, de manière générale, Sciences Po n'a pas une culture d'évaluation. Les efforts faits pour suivre les activités portent essentiellement sur des données budgétaires, et la seule procédure régulière qui existe est l'évaluation quinquennale menée par l'HCERES mais qui, jusqu'à présent, ne portait pas sur le Collège et les écoles professionnelles. Par ailleurs, ni la préparation du rapport d'auto-évaluation et du projet institutionnel, ni les rapports produits par l'HCERES, n'ont été utilisés comme des instruments de construction d'une stratégie collective et d'amélioration, alors que plusieurs des recommandations faites en 2018 auraient mérité plus d'attention : « gestion active des risques », « stratégie immobilière », « maîtrise de la masse salariale (...) avec un agenda précis du dialogue social ».

La culture de l'évaluation doit donc être renforcée, notamment en matière de formation. L'évaluation des cours par les étudiants et étudiantes et l'analyse des données d'insertion professionnelle sont indispensables mais insuffisantes. Toutes les formations seront pour la première fois soumises aux évaluations HCERES en 2023 : cela donnera l'opportunité de travailler collectivement à un bilan et aux contenus, en impliquant la faculté permanente et les étudiants et étudiantes. Mais il faudra aller au-delà et développer une politique d'assurance

qualité garantissant que les écoles, en lien avec les étudiants et étudiantes et les équipes pédagogiques, adoptent des processus d'élaboration et d'approbation des programmes, de fixation des acquis d'apprentissage visés, d'évaluation et de certification,... Les évaluations HCERES seront utilisées comme des leviers de réflexion et de progrès dans tous les secteurs. Ma connaissance de processus comparables à l'international sera mise au service de cette évolution vers une culture de l'évaluation.

“ *La culture de l'évaluation doit donc être renforcée, notamment en matière de formation. L'évaluation des cours par les étudiants et étudiantes et l'analyse des données d'insertion professionnelle sont indispensables mais insuffisantes.* ”

Enfin, l'activité de l'administration centrale doit être recentrée sur le pilotage. Les universités internationales les plus réputées fonctionnent avec une division des responsabilités entre les structures académiques – auxquels reviennent les décisions sur le contenu des cursus et sur les recrutements et la promotion des enseignants/chercheurs et enseignantes/chercheuses – et l'administration qui gère les moyens et leur affectation. La reconnaissance de l'autonomie académique des entités pédagogiques et de recherche, condition indispensable à la créativité scientifique et à l'innovation pédagogique, doit s'accompagner de systèmes d'informations qui permettent à la direction d'intervenir si besoin est. Le corollaire d'un pilotage *a posteriori*, basé sur la confiance plutôt que sur le contrôle, repose donc sur le développement d'indicateurs d'activité variés, co-déterminés secteur par secteur afin de s'assurer de leur pertinence et de leur utilité. Ce chantier qui avait été engagé de manière insuffisamment qualitative et concertée est à relancer.

5.4. Lancer une réflexion sur les statuts

L'objectif est de parvenir à des statuts modifiés d'ici 2026. Cela ne doit pas être fait dans la précipitation. Nous devons commencer par réaliser un diagnostic partagé, prendre connaissance de bonnes pratiques dans d'autres établissements puis procéder à la formulation de

propositions de changement et mener des consultations en interne et avec le Ministère. Un déroulé précis de ces étapes et de la manière de les conduire sera proposé dans les six premiers mois de mon mandat.

6 **Last but not least,** l'enjeu central des ressources

L'autonomie de Sciences Po dépend dans une large mesure des ressources qu'elle peut dégager et de leur stabilité. Or, la situation est particulièrement tendue : la période post-pandémie sera probablement peu favorable aux dépenses publiques et le budget de Sciences Po est fortement contraint par le remboursement des emprunts pour l'acquisition et la rénovation de l'Hôtel de l'Artillerie. En revanche, les nouveaux besoins sont importants : renforcement de notre faculté permanente, en nombre et en diversité disciplinaire avec une augmentation parallèle des personnels d'accompagnement ; une politique salariale plus juste qui s'attaque aux inégalités salariales entre hommes et femmes ; une mise en service de l'Hôtel de l'Artillerie qui entraînera probablement des dépenses imprévues... Bref, les besoins sont réels et conséquents. C'est un enjeu central pour la réussite de ce projet et plusieurs leviers seront mobilisés pour atteindre une augmentation d'au moins 10 % des ressources d'ici 2026.

Un premier levier passe par la confiance retrouvée auprès de nos tutelles. Le récent PIA4 sur les ExcellenceS montre que le gouvernement souhaite promouvoir la diversité des modèles d'excellence : il faudrait que le projet préparé par Sciences Po pour un dépôt en novembre, mais dont le contenu n'a pas été partagé, s'inscrive dans cette perspective. Du côté du CNRS, sera relancé un projet de convention que j'avais dessiné en 2018, afin de parvenir à une définition partagée de la politique scientifique, de l'attribution et de la gestion des moyens, y compris humains, et des contrats de recherche ANR et européens. La forte présence à Sciences Po de travaux sur la santé et sur le numérique, invite de plus à engager la réflexion sur des partenariats avec l'INSERM ou l'INRIA.

“ **Un premier levier passe par la confiance retrouvée auprès de nos tutelles.**

Le deuxième levier passe par un renforcement des relations avec nos partenaires franciliens. Sciences Po a fait le choix, judicieux mais coûteux, de rester au sein de Paris et de constituer, avec les implantations d'Université de Paris, un campus universitaire au sein de Saint-Germain-des-Prés. Nous devons y travailler avec la Mairie de Paris et jouer pleinement notre rôle au sein de l'Alliance Sorbonne-Paris-Cité, avec Université de Paris. Nous développerons aussi des partenariats avec le Campus Condorcet, et, ensemble, nous solliciterons auprès de la Région Ile-de-France des actions en faveur des SHS.

Un troisième levier est celui de la régulation de notre population étudiante. Elle sera stabilisée et la modification

du rapport *bachelors*-masters (cf. supra) permettra d'augmenter les ressources issues des droits d'inscription. Par ailleurs, les nouvelles modalités pédagogiques que la crise a conduit à imaginer permettront à l'*executive education* d'accroître son offre et ses marges.

Un quatrième levier repose sur le mécénat et le pari de la reprise de cette activité à la fin de la pandémie. Le périmètre de la Direction de la Stratégie et du Développement sera élargi grâce au recrutement de chargés et chargées de mission dédiés au mécénat de la recherche, afin de trouver auprès de nos alumni ou des entreprises les moyens de financer des post-doctorants Sciences Po, des équipements de recherche, des chaires de recherche et d'enseignement, voire des postes académiques permanents. L'important accord décanal qui vient d'être signé avec le McCourt Institute montre que cela est possible et de nouvelles opérations de cette ampleur doivent être initiées.

Un cinquième levier passe par le financement externe des projets de recherche, notamment aux niveaux national et européen. L'annonce d'une augmentation du budget de l'ANR et du préciput dans la Loi de Programmation de la Recherche est une bonne nouvelle car les projets de la faculté permanente sont souvent couronnés de succès. Ambitieux et bien doté, le programme Horizon Europe porté par la Commission Européenne devrait permettre de financer des projets novateurs, individuels via l'ERC ou collectifs, et l'accompagnement des porteurs de projet par la MAPS sera renforcé.

Un sixième levier consistera à réduire les dépenses qui peuvent l'être sans mettre en cause nos ambitions ou la qualité de nos activités. Exercice toujours douloureux mais qui, s'il est mené par tous, peut avoir des effets bénéfiques surtout s'il est lié aux objectifs en matière de développement durable. La réflexion sur l'évolution des campus en région intégrera cette dimension budgétaire.

Enfin, même si en SHS la valorisation est moins monétarisée que dans d'autres disciplines, nous devons développer cette activité. Nous le faisons déjà et continuerons à le faire à travers l'offre d'*executive education*, mais nous reprendrons aussi le travail qui avait été mené pour identifier des « pépites » (cartographie, baromètres...) et le concrétiser. Les missions de l'incubateur – essentiellement dédié aux étudiants et étudiantes jusqu'à présent – seront étendues aux doctorants et doctorantes, aux post-docs et à la faculté permanente.

Ce sont ces belles pages que je souhaite écrire avec toute la communauté Sciences Po, avec nos conseils et toutes nos parties-prenantes, en France, en Europe, et dans le monde.