

Mathias Vicherat

Projet pour Sciences Po

« Dans un temps où la stabilité et l'harmonie sociales sont instamment menacées, l'éducation des citoyens passe la première » (Emile Boutmy, 1871).

La crise de « l'affaire Duhamel » a souligné, en dehors des sujets de gouvernance et d'éthique, que beaucoup de médias et une partie de l'opinion publique entretiennent une forme de rémanence biaisée quand il s'agit de Sciences Po. Le procès intenté à cette occasion sur le fonctionnement de l'Ecole, sa composition sociale, ses débouchés apparaissait en complet décalage avec la réalité. Qui a rappelé que : la moitié des étudiants sont internationaux ? ; que Sciences-Po est à la deuxième place mondiale du classement QS en sciences politiques et relations internationales devant Oxford et la LSE ? ; que 27 % des élèves sont boursiers et que 80 % mènent leur carrière dans le privé ? et que l'Ecole, pionnière dans bien des domaines, a su conjuguer, mieux qu'aucun autre établissement, mondialisation et démocratisation ?

Ce hiatus entre les faits et la perception souligne combien l'Ecole doit communiquer sur ce qu'elle est et, plus encore, sur ce qu'elle est devenue sous l'impulsion en particulier de Richard Descoings, de Frédéric Mion, de la FNSP et de l'ensemble des équipes (enseignants, chercheurs et personnel administratif). Il y aura toujours les commentateurs de mauvaise foi qui, en attaquant l'Ecole, s'en prennent à ce qu'ils pensent être le système, un pouvoir élitaire qui se complairait dans la reproduction sociale et l'endogamie. Le magistère public de Sciences Po réside d'abord dans les formidables enseignants et chercheurs qui interviennent dans leur champ d'expertise. Mais il faudrait aussi que « l'objet Sciences Po », ses évolutions, son rôle dans la formation, la recherche à l'échelle nationale et internationale, soient davantage racontés, expliqués et incarnés.

Plus fondamentalement, Sciences Po doit renforcer son unité et réaffirmer sa place par ses innovations pédagogiques, par l'ambition de ses politiques d'admission, par les classements internationaux et la visibilité de son exceptionnelle communauté enseignante. Elle est déjà l'endroit où s'élabore une pensée à la fois scientifique et pratique au service des décideurs politiques, économiques, administratifs ou encore associatifs. Elle doit être le lieu de réconciliation entre le savant et le politique, entre la savant et l'entreprise.

Il y a donc un fort enjeu de contemporanéité de l'Ecole. Sur beaucoup d'aspects, elle a évolué de manière vélocité et agile : ainsi Sciences Po est réellement devenue une université ouverte au regard de la diversité sociale, cognitive et internationale de ses étudiants. Elle est aussi un des rares établissements internationaux capable de produire des recherches de très haut niveau aussi bien à partir de méthodes quantitatives sophistiquées que de méthodes qualitatives diversifiées. Et elle comporte une dimension comparatiste, à la fois spatiale et temporelle, de très grande qualité. Elle a enfin été aux avant-gardes de nombreuses innovations qui ont, par la suite, essaimé dans l'enseignement supérieur et le secondaire : de l'égalité des chances à la mise en œuvre du parcours LMD dès 1999, en passant par l'évaluation des enseignants par les élèves. Mais par d'autres aspects, il y a un décalage entre les aspirations des étudiants et le fonctionnement de l'Ecole. C'est vrai des cours sur la transition écologique comme de la place du numérique (absence de banque globale de cours en ligne) ou encore du manque de suivi et d'orientation pleinement individualisés des étudiants.

Sciences Po n'est pas en situation d'entropie mais elle a bien traversé des crises, plurielles, ces derniers mois. Il est capital de reconnaître le sérieux de la situation : non pour proférer la nécessité d'un grand chamboule-tout mais pour conforter les immenses atouts et améliorer, dans la collégialité la plus forte, certains domaines d'action ou combler quelques manques. Au fond, l'Ecole a aussi traversé une crise de croissance, de développement avec l'augmentation de sa population étudiante, ses projets immobiliers d'ampleur, ses nombreuses initiatives et partenariats. Pour reprendre le propos de Richard Descoings dans son livre (*Sciences Po : de la Courneuve à Shanghai*), l'enjeu n'est pas tant d'engager une réforme globale que celui d'un processus d'innovations continues pour faire de l'Ecole une « expérience du possible » même, et surtout, après près de 150 ans d'existence.

C'est ce que je propose dans ce projet, fruit d'un lien personnel avec l'Ecole qui ne s'est jamais distendu depuis ma sortie en 2000 et de près d'une centaine d'entretiens que j'ai eus avec celles et ceux qui font ou ont fait vivre Sciences Po au quotidien.

1. Les atouts à consolider

1.1 Démocratiser, amplifier l'inclusion et la promotion de l'égalité des chances

Il s'agit d'une formidable réussite de Sciences Po qui est devenue une référence et a essaimé ce modèle de démocratisation comme en atteste, entre autres, le lancement récent des « Prépas talents ». Il n'y avait que 6% de boursiers en 2000 contre près de 30 % cette année. Plusieurs études ont démontré que les Conventions Education Prioritaire (CEP) restaient, et de loin, la procédure de sélection la plus ouverte socialement. La seule augmentation des effectifs ne permet pas à elle seule la diversification sociale : il y a une différence entre « popularisation » et « démocratisation », la première étant une condition non suffisante de la seconde. Ainsi, la poursuite de l'élargissement géographique des Conventions d'Education Prioritaire (CEP) est essentielle car, plus encore que les catégories socioculturelles, le critère géographique du lieu de résidence des étudiants est un facteur discriminant dans l'accès à Sciences Po. L'objectif de doubler, à l'horizon 2023, le nombre de conventions de partenariat CEP pour atteindre le total de 200 est à poursuivre.

La suppression de l'épreuve écrite pour l'entrée au Collège Universitaire est une décision qu'il faut conforter car la fracture sociale est moins forte au moment de l'oral d'admission qu'à l'occasion des épreuves écrites. Cette innovation en matière d'admission a le mérite de ne pas donner de prime au « bachotage » en prenant en compte les résultats depuis la seconde. Elle rééquilibre aussi le poids de l'*habitus* dans les chances de succès à l'entrée. En revanche, il faudra sans doute réfléchir à aménager le dispositif d'examen et de jury pour répondre à la hausse sensible (+100 %) du nombre de candidats en sollicitant davantage les enseignants pour contribuer à cette sélection. Il en va de la qualité des étudiants de l'Ecole dans les années à venir.

En matière de démocratisation et d'inclusion, il reste sans doute encore des verrous à faire sauter. Très peu d'étudiants issus des CEP passent et/ou réussissent les concours de la haute fonction publique. Dès 2011, Vincent Tiberj avait montré que le taux d'étudiants issus des CEP qui rejoignent la fonction publique était de 10 % contre 25 % pour l'ensemble de la communauté étudiante. Par ailleurs, outre la formation initiale, la formation continue peut être un puissant levier en matière d'égalité des chances. Le diplôme initial (ou son absence) demeurant un fort facteur de discrimination, une stratégie volontariste d'ouverture de la formation continue de l'Ecole aurait à la fois des vertus budgétaires (*voir plus loin partie 4.3*) et de démocratisation. Enfin, au-delà de l'admission, la démocratisation doit aussi s'intéresser aux parcours de scolarité pour les élèves en situation de handicap ou qui, en raison de leurs origines, pourraient connaître des difficultés d'intégration.

1.2 Renforcer l'effort en faveur de la recherche en Sciences Humaines et Sociales (SHS)

La recherche représente près de 35% du budget de Sciences Po. Cet effort doit être conforté et renforcé dans les années qui viennent. A l'exception de l'INED, aucun grand organisme de recherche en France n'est dédié aux SHS et au CNRS seul un chercheur sur cinq travaille dans ce domaine. Aussi, l'effort de Sciences-Po en matière de recherche est-il un enjeu national qui devrait justifier le soutien financier constant de l'Etat et des donations privées. Il faudrait augmenter le nombre de membres de la faculté permanente : tout en rendant Sciences Po encore plus attractif pour attirer les chercheurs CNRS et les enseignants chercheurs universitaires, un accroissement de l'effectif des *Assistant/Associate/Full professors* serait souhaitable (en veillant à ne pas négliger les Campus et à privilégier les embauches dans des domaines prioritaires : voir parties 2.3 et 5). L'appui aux doctorant(e)s est également fondamental : une réflexion sur une exemption de frais de scolarité pour celles et ceux ayant une charge d'enseignement pourrait être engagée.

Le soutien à la recherche n'est pas seulement d'ordre financier. Plusieurs centres se plaignent d'une lourdeur administrative qui ne serait pas au diapason du rythme de la recherche. C'est vrai en particulier pour le recrutement des assistants de recherches : cette procédure peut prendre plusieurs mois du fait d'un nombre important de contreseings. Par ailleurs, le *Scientific Advisory Board* (SAB) créé en 2007 est une vraie réussite qu'il paraît important de préserver : avoir une agence interne d'attribution de budgets est une aide précieuse, pour initier ou compléter un projet de recherche. Une attention particulière doit enfin être apportée au fonds documentaire de l'Ecole. Sciences-Po a (hors Grande-Bretagne) la meilleure bibliothèque de sciences humaines et sociales d'Europe. Dès l'origine de l'Ecole, Emile Boutmy avait placé la bibliothèque au cœur de son projet pédagogique. Le haut niveau d'encadrement par lecteur (près de trois fois supérieur à celui des autres bibliothèques universitaires d'Ile-de-France) doit être conforté. Afin de ne pas perdre son avantage comparatif,

il faut conserver l'effort financier et accélérer la numérisation des contenus tout en facilitant l'accès à des bouquets numériques de revues et d'ouvrages. Le rapprochement récent de Sciences Po avec l'outil d'archives ouvertes du CNRS (HAL) est à approfondir pour permettre et encourager un libre accès aux enseignants, chercheurs et étudiants à la production intellectuelle de la communauté scientifique de l'Ecole.

1.3 Conforter l'internationalisation

L'internationalisation de Sciences Po est un succès incontesté tant en matière de proportion d'étudiants internationaux, d'internationalisation de la recherche que de nombre de partenariats noués avec des universités étrangères. Deux remarques, sous forme de réflexion. D'abord, il serait souhaitable de s'interroger sur ce que recouvre le vocable « international » – qui est aussi une ambition – pour Sciences Po et questionner, par exemple, l'opportunité d'intégrer davantage dans l'offre pédagogique, comme dans la coopération scientifique, l'ouverture vers le monde non-occidental (en particulier l'Afrique et l'Asie).

Ensuite, l'Europe est un champ fondamental et interdisciplinaire par essence. La création de CIVICA (Université Européenne des Sciences Sociales) en mars 2019 avec Sciences Po et six universités de rang mondial est une avancée majeure. Les partenariats avec plus de 150 universités européennes sont aussi un actif essentiel. Le Centre d'Etudes Européennes, les coopérations d'excellence (OxPo, MaxPo) viennent compléter cette formidable empreinte européenne au sein de l'Ecole. Pour poursuivre cet élan, de nouvelles coopérations pourraient être envisagées, comme avec l'Institut Jacques Delors (à l'image de la Hertie de Berlin depuis 2014). Par ailleurs, une réflexion autour de la fusion des campus de Nancy et de Dijon (qui n'a pas atteint une taille critique) pourrait utilement être menée pour créer un campus Européen.

1.4 Affermir l'interdisciplinarité

C'est bien souvent à l'interface des disciplines que naît l'innovation scientifique. L'interdisciplinarité est dans l'ADN de Sciences Po et plusieurs centres de recherche l'incarnent : le Centre d'Etudes Européennes et de Politique Comparée, le CEVIPOF, l'OSC, le Medialab...

Le lancement de la Soufflerie en 2019, qui héberge à ce jour 7 initiatives pluri et interdisciplinaires innovantes et exploratoires de la Faculté Permanente (dont AIRE et TransNum), est à ce titre une avancée importante. De manière générale, les domaines de la transition écologique ou de la lutte contre les discriminations (voir plus loin) nécessitent une approche interdisciplinaire renforcée.

1.5 Poursuivre les innovations pédagogiques

Depuis les conférences de méthode initiées dès la création de l'Ecole Libre des Sciences Politiques ou l'évaluation des enseignants par les élèves, Sciences-Po a toujours été un véritable creuset en matière d'innovations pédagogiques. L'exemple récent de FORCCAST, qui a formé plus de 20 000 étudiants depuis 2012 à l'initiative de Bruno Latour, est riche d'enseignements. Dans le monde dans lequel nous vivons, établir une cartographie des controverses, proposer des simulations de débats et, plus largement, faire de l'analyse des controverses un outil méthodologique est une avancée pédagogique majeure.

Le parcours civique réalisé au cours du Collège Universitaire est également une formidable avancée pédagogique en posant le principe de « former les étudiants par l'action ». Côté Masters, les projets collectifs représentent également une innovation pédagogique majeure pour leur dimension opérationnelle, l'acquisition de *soft skills* de plus en plus prisés par les recruteurs et un niveau d'engagement qui répond pleinement aux aspirations des étudiants (avec des thématiques comme la solidarité, l'environnement, la citoyenneté, les droits humains...). Même si cela demanderait une ingénierie lourde et la nécessité de faire des arbitrages dans les maquettes pédagogiques, la généralisation de ces projets pour l'ensemble des élèves de Masters pourrait être mise en réflexion pour les années qui viennent.

L'évaluation par les élèves constitue un très bon outil à condition que l'on en tire les conséquences, notamment en termes d'éventuelle non-reconduction d'un enseignant vacataire (et ce, quel que soit son statut ou son rang professionnel). Pour cela, au niveau des Masters, il faudrait trouver les moyens de mettre en commun les évaluations afin d'éviter qu'un enseignant écarté d'une école puisse revenir dans une autre école dont le responsable pédagogique n'aurait pas eu connaissance de l'évaluation insuffisante précédente.

1.6 Conforter la place de Sciences Po dans la préparation aux concours administratifs

La réussite de Sciences-Po dans la préparation aux concours administratifs est patente : par exemple, une majorité des admis cette année aux concours de l'ENM et de Commissaires de Police (78 %) en sont issus. La création de l'Institut National des Services Publics (INSP) et la disparition de l'ENA sont des décisions qui auront un impact pour Sciences Po. L'ENA a longtemps été le pseudopode de l'IEP même si les sciences camérales ne concernent aujourd'hui que 20 % des étudiants. Les arbitrages n'ont pas encore été rendus sur le contenu et le format de l'INSP. Toutefois, au regard de la scolarité (moins d'un an, en dehors des stages), il apparaît peu probable que l'on s'oriente vers le modèle d'une *Kennedy School of Government* avec un corps professoral renforcé et permanent. Il s'agira vraisemblablement d'une école d'application, ce qui laissera à Sciences Po toute sa place dans la formation et les contenus. En revanche, le futur INSP sera sans aucun doute voué à nouer des partenariats universitaires dans certains domaines aussi bien pour la formation initiale que continue. Dans ce cadre, des réflexions de conventions avec Paris Sciences et Lettres (dont l'ENA est déjà partenaire) semblent en cours. Sciences-Po gagnerait, une fois le cadre de l'INSP posé, à envisager des partenariats académiques avec celui-ci.

2. L'enjeu de l'unité pour prévenir le risque de la fragmentation

2.1 Pour une approche plus collégiale des décisions entre Direction et Faculté Permanente

Il existe parfois, sur des projets structurants, un défaut de coopération entre Direction et Faculté Permanente. Et il y a des progrès à réaliser dans les interactions, et l'information croisée, entre les Départements et les Ecoles pour ce qui concerne les Masters. La création de structures de concertation et de décision dédiées est souhaitable. Pour conforter ce besoin d'une « collégialité décisionnaire », la création d'un Provost, issu de la Faculté Permanente, auprès de la directrice/du directeur - comme il en existe dans plusieurs universités anglo-saxonnes - serait opportune. Celle-ci ou celui-ci aurait la charge des directions scientifique et de la formation.

Il faudrait également inscrire le Sénat Académique dans les statuts pour que son fonctionnement et son rôle soient davantage formalisés. En revanche, au regard du nombre de ses membres (l'ensemble de la Faculté Permanente), il s'agirait sans doute d'imaginer des sous-groupes thématiques au sein de ce Sénat qui s'agrégeraient à la gouvernance de la direction.

Les vacataires gagneraient aussi à être mieux encadrés par la Faculté Permanente. Du fait de leur effectif (4600), il est illusoire d'opérer un pilotage et une évaluation fine. En revanche, en début de semestre, organiser un échange entre les vacataires et les enseignants en charge des cours magistraux et la doyenne, le doyen de chaque école aurait du sens pour cadrer et rendre plus cohérents les différents contenus. Il serait, enfin, une bonne chose d'organiser au début de chaque semestre un séminaire commun à la Direction, aux écoles et aux représentants de la Faculté permanente pour créer les lieux et les espaces de concertation et de co-construction.

2.2 Conforter la spécialisation des écoles tout en promouvant une appartenance commune

Le tronc commun du Collège Universitaire permet de faire vivre un « esprit Sciences Po » tissé de références et d'expériences communes. La spécialisation et la professionnalisation au niveau des Masters sont des acquis considérables. Néanmoins, et particulièrement pour les étudiants accédant directement en 4^{ème} année, il s'agirait de conforter un minimum de culture conjointe. Ainsi, le choix des cours pour les formations communes en Masters est fondamental. Une réflexion autour de la place et du contenu de ces cours « passerelle » serait opportune.

Plus généralement, la collaboration entre les écoles doit être poursuivie et renforcée en matière de recherche et d'enseignement. Par exemple, l'apport de l'école de droit dans toute une série de champs (lutte contre les discriminations, transition écologique...) pourra s'avérer déterminante.

2.3 Paris et les campus : pour une scolarité en Collège Universitaire plus « alignée » entre les différents sites

Le nouveau site du 1, Saint-Thomas va être dès janvier 2022 le vaisseau amiral, le premier campus « oxfordien » au cœur de Paris en regroupant en 4 lieux (contre 20 auparavant) les étudiants, enseignants chercheurs et

personnels de Sciences-Po. Cela va être une formidable opportunité de mise en valeur de l'École, de rencontres et d'échanges formels et informels. Par ailleurs, l'ouverture récente de la librairie de Sciences Po au 187 Boulevard Saint-Germain (à la place de la boutique de vêtements Jack Romoli) est aussi un signal fort car jusqu'ici était plutôt constaté dans le quartier latin le mouvement inverse à l'exemple de la fermeture emblématique des PUF Boulevard Saint-Michel.

Il y a en revanche une attention à porter aux comparaisons entre Paris et les Campus en régions. Rapporté au nombre d'étudiants, le coût des Campus est près de deux fois supérieur à celui de Paris mais les collectivités locales prennent en charge 100 % de l'investissement et 80 % du fonctionnement. Beaucoup d'étudiants considèrent, par la voix de leurs syndicats, qu'il existe au sein du Collège Universitaire des scolarités à différentes vitesses en fonction de leur affectation géographique. Si le suivi des élèves paraît plus individualisé en région qu'à Paris, en revanche la qualité de l'enseignement ne serait pas toujours de niveau égal. Ainsi, l'absence de membres de la Faculté Permanente à demeure est une lacune : dans les années à venir, il faudrait y trouver des personnels académiques en soutenant le recrutement d'enseignants chercheurs, d'*Assistant/Associate professors*. Le soutien des collectivités locales pour permettre ces recrutements devrait être recherché.

3. Apaiser le fonctionnement de Sciences-Po

3.1 Prendre en compte les attentes des étudiants

L'enjeu pour Sciences Po est d'apporter aux étudiants une forme de triptyque : connaissances, compétences, expérience. Une première voie de progrès consisterait à généraliser la possibilité de l'alternance pour tous les étudiants de Masters, quelle que soit leur école. Les retours des enseignants et des étudiants sont excellents et il s'agit là d'un véritable atout pour s'assurer d'un emploi avant même la fin de la scolarité. Dans ce cadre, la désignation d'un référent alternance par école serait opportune.

Ensuite, une large partie des étudiants considère, à Paris essentiellement, que leur suivi individualisé n'est pas optimal que ce soit en termes d'enseignement ou d'orientation professionnelle. Au regard des expériences vécues par les élèves dans les universités étrangères, le contraste dans ce domaine est important et nécessiterait sans doute une réflexion collective, une gouvernance et des moyens dédiés. Concernant les inscriptions pédagogiques, la logique du « premier arrivé / premier servi » est fréquemment critiquée par les étudiants (un syndicat évoque une « méritocratie du clic »). Une étude à ce sujet gagnerait à être entreprise en faisant intervenir soit l'enseignant dans le choix de ses élèves, soit un ordre préférentiel de cours rédigé par les élèves suivi d'une affectation agréant différents critères.

Par ailleurs, la question du rôle des étudiants dans la gouvernance et le fonctionnement de Sciences Po mérite d'être posée même s'il y a déjà eu beaucoup d'avancées au sein des instances de gouvernance (CA de la FNSP et de l'IEP). Une réflexion, par exemple, sur la présence d'un représentant étudiant au comité des rémunérations, des dons (la polémique autour de Total a érodé les discussions avec la direction pendant des mois) pourrait être engagée. En revanche, autre exemple, la saisine de la commission de déontologie par les élèves doit pouvoir être mise en œuvre très rapidement.

Enfin, le nombre d'heures de cours devrait être un chantier de réflexion prioritaire : au regard de leurs expériences dans plusieurs universités anglo-saxonnes, beaucoup d'étudiants se plaignent d'une charge d'enseignement trop importante qui obérerait leur temps de lecture et d'approfondissement. Evidemment, la problématique se pose différemment pour un élève de première année du Collège Universitaire ou de première année de Master. Mais sur le modèle de plusieurs missions menées jusqu'ici et en associant largement le Sénat Académique, il serait utile de lancer une réflexion sur ce sujet.

3.2 L'enjeu éthique et déontologique

Dans ce domaine, Sciences-Po a déjà pris un certain nombre d'initiatives. En revanche, il y a un fort enjeu de formalisation, de publicité, de cohérence (foisonnement de documents peu articulés les uns avec les autres) et d'unification des procédures à promouvoir. Le rapport du groupe de travail sur la déontologie présidé par

Catherine de Salins pose un diagnostic très précis et articule toute une série de propositions qui sont à mettre en œuvre rapidement : créer un dispositif d’alerte distinct de celui sur les violences sexistes et sexuelles ; désigner un référent intégrité scientifique au sein de la direction scientifique ; établir une cartographie des risques déontologiques ; créer des formations dédiées ; renouveler la composition de la commission de déontologie (pour atteindre plus de la moitié de personnalités extérieures) et en ouvrir la saisine aux étudiants ; avoir un correspondant déontologie dans chaque école et département ; réviser la charte de déontologie commune FNSP et IEP avant la fin du premier semestre 2022 ; formaliser les risques de conflits d’intérêt (y compris avec une déclaration sur l’honneur des membres du COMEX) ; se mettre en conformité avec la loi Sapin 2 sur les lanceurs d’alerte. L’école de droit pourrait être mobilisée pour rendre plus robustes l’ensemble du dispositif et des procédures.

Un sujet connexe demeure, manifestement, un point de crispation : la transparence de la politique salariale en faveur des enseignants et des dirigeants de l’établissement. S’il faut conserver la possibilité d’attirer les meilleurs profils au prix de salaires élevés, une réflexion serait à engager sur ce point au risque de susciter tensions et, parfois, fantasmes. D’autant que l’on peut conjuguer transparence et anonymat.

3.3 Les Violences Sexistes et Sexuelles (VSS), la lutte contre les discriminations et l’enseignement sur le genre

Ces derniers mois, les critiques sur les VSS – avérées ou non - à Sciences Po se sont multipliées. Le *hashtag* « Sciences porcs » (qui concernait tous les IEP de France) a beaucoup nui à l’image de l’Ecole. Rappelons que la très large majorité des cas se sont produits hors les murs. Là encore, Sciences Po ne part pas de nulle part mais il n’y avait pas de dispositif cohérent, maillé avec une information précise des points de contact pour les signalements. Le rapport du groupe présidé par Danièle Hervieu-Léger « Pour une culture du respect et de l’égalité » pose une série de recommandations dont certaines d’entre elles sont d’ores et déjà mises en œuvre à l’occasion de cette rentrée sous l’impulsion décisive de Benedicte Durand : présence d’infirmier(e)s relais sur chaque campus ; service d’écoute et d’accompagnement externalisé géré par France Victimes ; formations pour tous. C’est une avancée capitale. Au-delà, parmi les actions les plus importantes à mener il y a : une saisine réellement élargie de la cellule au-delà des seuls étudiants (qui sont aujourd’hui les seuls à s’en saisir) ; une information (évidemment anonymisée) sur le site intranet des sanctions.

En matière d’égalité femmes-hommes, l’ambition du plan sur 5 ans adopté en octobre 2020 est grande. L’objectif de rendre davantage mixte la communauté des vacataires, aujourd’hui très majoritairement composée d’hommes (alors même que dans les admis à l’Ecole plus de 60 % sont des femmes) doit être poursuivi. Concernant les autres formes de discriminations, l’effort mériterait d’être renforcé en s’appuyant sur la démarche relative aux VSS qui est susceptible d’avoir un effet de système.

L’enjeu des connaissances à Sciences Po ne relève pas seulement de questions d’ordre académique ou d’insertion professionnelle. Il est aussi de nature éthique et l’enseignement sur le genre le souligne. En matière pédagogique, beaucoup a été fait et avec succès. L’enjeu consiste maintenant dans le *mainstreaming* : aucun/e étudiant/e ne devrait échapper à au moins un cours sur le sujet au cours de sa scolarité. Pour celles et ceux voulant aller plus loin, le programme PRESAGE - qui permet une certification avancée de très grande qualité depuis 10 ans – devrait être conforté et renforcé : seul un groupe de 70 étudiants peut à ce jour en bénéficier par an.

Pour la déontologie comme les VSS, les missions devraient être directement rattachées au futur / à la future dirigeant (e) de Sciences Po afin de souligner le niveau de priorité et prendre la mesure des répercussions qu’a ce type d’affaires sur le fonctionnement et l’image de l’établissement. Par ailleurs, avec des mesures ambitieuses, ces deux sujets peuvent être de puissants vecteurs de cohérence et d’unité pour l’ensemble de la communauté de l’Ecole.

3.4 Les libertés académiques

Régies par l’article L952-2 du Code de l’Education et consacrées par la Déclaration de Rome de novembre 2020, elles doivent être confortées en ce sens que le pluralisme aussi bien théorique que méthodologique doit être garanti. Comme l’ont rappelé Cornelia Woll, Guillaume Platin et Jeanne Lazarus dans le cadre du groupe de travail « déontologie » : « Les libertés académiques sont la garantie de la qualité de nos recherches et

formations. Venus de plus de 120 pays, notre communauté étudiante attend de nous une ouverture large sur des perspectives théoriques et l'invitation à des méthodologies plurielles afin de construire leurs réflexions (...). L'université est un lieu de débats et d'échanges où les théories sont exposées et discutées, où les points de vue s'affrontent, où les doutes se forment et sont formateurs». Emile Boutmy, qui était pourtant moins attaché aux libertés académiques que son successeur, disait : « L'école n'est ni doctrinaire, ni doctrinale, c'est une école de sciences. Ses Professeurs ont des opinions et les expriment en toute liberté ». Devait avoir lieu une semaine des libertés académiques en janvier. La crise l'a reportée sine die. Il serait important de la tenir et de réfléchir aux garanties additionnelles à apporter, en plus de l'adoption il y a quelques mois de clauses sur ce sujet dans l'article 3 de la charte de déontologie.

4. Des leviers à mobiliser pour un nouvel élan et pour trouver des ressources budgétaires

En matière budgétaire, la fongibilité (à l'exception de la rémunération des universitaires et des chercheurs du CNRS) est un véritable atout. En revanche, la situation budgétaire générale reste tendue. A titre de comparaison, pour un effectif d'étudiants proche, la LSE dispose d'un budget deux fois plus important. Par ailleurs la dotation de l'Etat – dont la part dans le budget de l'Ecole est passée des 2/3 en 2000 à 30% aujourd'hui – n'a pas vocation à augmenter dans les années à venir même si la nouvelle directrice ou le nouveau directeur devra, avec la Présidente de la FNSP, veiller à ce que l'engagement public soit en adéquation avec l'accroissement du budget lié à la recherche et au renforcement de la Faculté Permanente. Les options consistant en une nouvelle hausse des frais d'inscription et/ou à une augmentation sensible du nombre d'étudiants ne paraissent pas réalistes à ce stade. Pour la première, même si la hausse de la proportion de boursiers à 30% pourrait conduire à accroître les frais pour les élèves dont les parents ont les revenus les plus élevés, cela engagerait une nouvelle polémique dont l'Ecole doit se passer. Concernant l'augmentation du nombre d'élèves, la réforme de la procédure d'admission, en doublant le nombre de candidatures, pourrait laisser ouverte cette option. Néanmoins, au regard de la charge de travail qui pèse sur les enseignants et les personnels administratifs, couplée aux enjeux de disponibilité d'espaces, il paraîtrait hasardeux de se lancer dans une telle voie aujourd'hui. Il y a, en revanche, d'autres leviers à activer :

4.1 Le mécénat : mobiliser les entreprises, les philanthropes et les anciens élèves

La politique de mécénat de Sciences Po s'est considérablement renforcée et professionnalisée à l'image de levée de fonds pour le 1 Saint Thomas, de la création de chaires ou récemment du don de 25 millions de dollars sur 10 ans de Frank McCourt. Un enjeu réside dans la plus grande mobilisation des dons des anciens élèves comme cela se pratique dans plusieurs écoles françaises (X, HEC) ou universités étrangères. Tout d'abord, à l'occasion de leur entrée dans l'Ecole, les élèves (et leurs parents) ne sont pas suffisamment sensibilisés aux enjeux et contraintes budgétaires de l'Ecole. Beaucoup d'anciens élèves ont davantage un rapport de rente que de dette à l'endroit de Sciences Po. Il faudrait prévoir des réunions à l'occasion de l'entrée dans la scolarité. Par ailleurs, une vraie réflexion doit être menée sur l'opportunité d'intégrer – selon un calendrier et des modalités à déterminer avec les *Alumni* et son Président – l'association des anciens aux services de l'IEP comme c'est le cas dans beaucoup d'écoles et d'universités. Sur une base potentielle de plus de 90 000 anciens, seuls 8000 adhèrent aux *Alumni* de Sciences Po. Cette intégration (par exemple au sein de la Direction de la Stratégie et du Développement), déjà envisagée par Richard Descoings, offrirait des leviers puissants pour la levée de fonds, permettrait de rendre automatique, gratuite ou symbolique la cotisation annuelle des anciens et éviterait les doublons concernant certains services (le pôle carrières des *Alumni* et Sciences Po carrière, par exemple).

Comme l'a montré le succès de la levée de fonds sur le 1 Saint-Thomas, les opérations les plus efficaces sont celles qui ont un objet concret, tangible. Par ailleurs, il a été privilégié ces dernières années le *fundraising* en faveur des étudiants, du fonctionnement de l'Ecole. Avec une stratégie appropriée et ciblée, il serait opportun de faire plus de levées de fonds au bénéfice de la recherche. Avec un point d'attention toutefois : les conventions peuvent paraître, pour quelques partenaires, peu attractives sur le niveau des frais de gestion (20 % et jusqu'à 40 % pour certaines chaires).

4.2 Les appels d'offre pour la recherche

La recherche doit reposer, d'abord, sur des financements pérennes. Mais il existe un gisement très important au niveau national et plus encore à l'échelle européenne (*European Research Council*). Ainsi, « Horizon Europe », le programme d'investissement et de recherche pour 2021-2027, a augmenté son budget de 30% pour atteindre 95 milliards d'euros. A la lecture rapide de projets pour 2021-2022 (« *The future of liberal democracy in Europe* », « Science avec et pour la société... »), il est évident que beaucoup relèvent du champ d'expertise de la communauté académique de Sciences Po. Le taux de réussite aux appels d'offres est variable (très fort en économie) et il y a des domaines où l'Ecole excelle (exemple des bourses Marie Skłodowska-Curie ou au sein de CIVICA).

Pour amplifier ce mouvement, il faudrait explorer deux voies : renforcer la Mission d'Appui aux Projets Scientifiques (MAPS, 3 ETP) qui apporte une contribution très efficace et reconnue des chercheurs en termes de montage de dossiers dont la complexité est réelle. Ce renfort devrait concerner aussi bien l'ingénierie que l'audit scientifique pour accroître les chances de succès. Ensuite, pour gagner des appels d'offres, il importerait de s'appuyer sur les alliances universitaires qui, par leur nombre, offre des opportunités évidentes.

4.3 La formation continue

La formation continue est un marché très concurrentiel en France puisque plus de 40 000 entreprises et établissements y sont actifs dans ce domaine. Le programme d'*Executive education* de Sciences-Po est pluriel à travers 200 offres de formation et plus de 40 ans d'existence depuis le lancement, en 1978, par Renaud Sainsaulieu d'un module en « Diagnostic social et stratégie du changement ». Des secteurs (comme celui de la Banque, de la Finance ou de la sociologie des organisations) sont très bien positionnés et proposent une offre fournie. En revanche, la formation continue gagnerait à s'étoffer si l'on compare son chiffre d'affaires à celui d'autres écoles (7 millions d'euros contre plus de 40 pour HEC). Avec les différentes réformes récentes du Compte Professionnel de Formation (CPF), de nouvelles opportunités existent en matière de financement de la formation continue. Ainsi, depuis le 3 septembre 2020, les entreprises elles-mêmes peuvent abonder le CPF de leurs salariés en plus des financements publics (à ce jour, seules 13 formations de Sciences-Po *Executive Education* sont éligibles au CPF d'après le site de l'Ecole). Avec la crise COVID et l'accélération des mutations professionnelles, le besoin en formation continue n'a jamais été aussi important. Cela doit constituer une priorité pour Sciences Po. De la même manière, l'Ecole pourrait être plus présente dans la formation continue des fonctionnaires d'Etat, territoriaux ainsi que des élus (notamment à travers les campus). Le développement d'une offre conséquente d'*Executive MBA* serait en outre opportune à l'image du double diplôme MPA-MBA avec HEC.

Il faudrait aussi renforcer le « gouvernail académique » de l'*Executive education* de l'Ecole en rapprochant la formation initiale et continue et en nommant une doyenne ou un doyen pour cette dernière. De la même manière, organiser et structurer une branche *Alumni* de l'Exed serait utile aussi bien en termes de levée de fonds que pour promouvoir à l'extérieur les offres de formation continue. Plusieurs domaines gagneraient à être proposés : par exemple, les travaux sur le genre menés dans un cadre interdisciplinaire avec PRESAGE feraient l'objet, au-delà de la communauté des DRH, d'une forte demande des entreprises. La remarque est la même pour ce qui concerne la transition écologique, une fois le corpus d'enseignement bien installé au sein de Sciences-Po (voir ci-dessous). Il y a, enfin, une opportunité concernant la plus grande internationalisation de la formation continue tant il est vrai que la marque Sciences Po est reconnue à l'étranger.

5. Un enjeu de contemporanéité : les transitions écologique et numérique

5.1 La transition écologique doit se trouver au cœur des priorités pédagogiques des prochaines années

Au regard de son histoire et des enjeux contemporains dans ce domaine, Sciences Po a la responsabilité de former les dirigeants de demain à la conscience des enjeux écologiques et aux outils du changement. Encore une fois, l'Ecole ne part pas de nulle part et a même été précurseur à l'exemple du CERI (avec Marie-Claude Smouts) dès 1999 ou des travaux menés par l'IDDRI. Le rapport Latour de 2019 pose un excellent diagnostic et propose plusieurs évolutions importantes, nécessaires, au risque de voir Sciences Po se faire devancer sur cet enjeu fondamental. Ainsi, à l'initiative de Dominique Meda, un module obligatoire de 18 heures pour

l'ensemble des étudiants de première année pour poser les fondamentaux (gaz à effets de serre, biodiversité, institutions dont GIEC, croissance et environnement) a été créé, l'année dernière, à Dauphine. Par ailleurs, l'irrigation de ce sujet au sein des différentes écoles est variable et devrait être à la fois renforcé et coordonné. C'est une demande forte d'une large part des étudiants (qu'ils considèrent légitimement comme un sujet « existentiel ») dans le sillage du « Manifeste étudiant pour un réveil écologique ». Des associations très vocales et soutenues sont présentes sur ces questions (Sciences-Po environnement, campagne Sciences-Po 0 fossile...). La transition écologique nécessite, en termes d'enseignements, une ingénierie sociale et institutionnelle complexe qui relève du cœur de la vocation de Sciences-Po. Afin de réussir cette transition pédagogique, il faudrait sous l'impulsion de la Direction et des membres de la Faculté Permanente :

1/S'appuyer sur les nombreux actifs existants (cours, pratiques, Atelier Interdisciplinaire de recherche sur l'environnement ...) mais en admettant le besoin d'une approche d'ensemble, cohérente et systémique.

2/Traiter l'ensemble des paramètres de la transition écologique et notamment certains secteurs qui sont peu étudiés: transports, déchets, agriculture et alimentation qui représentent pourtant plus de 50 % des gaz à effet de serre. La biodiversité devrait faire l'objet d'une attention spécifique dans les propositions pédagogiques.

3/Poursuivre le recrutement d'enseignants de sciences dures, expérimentales (géologie, agronomie, biologie, climatologie...) tout en nouant des partenariats avec des écoles comme Agro Paris Tech, X... L'absence de masse critique des membres de la Faculté Permanente qui sont spécialistes de ces sujets rend difficile la transition pédagogique d'ensemble. Aujourd'hui, les enseignants spécialistes de la transition écologique sont essentiellement des vacataires. Dans le rapport Latour, il est proposé à juste titre d'engager 15 membres de la faculté permanente dans ces domaines d'ici à 2023.

4/Développer des savoirs fondamentaux sur la transition écologique au Collège Universitaire (proposition du rapport Latour de remplacer le séminaire d'exploration du 2^{ème} semestre par un cours commun obligatoire « humanités environnementales ») et avoir une approche d'« écologie appliquée » au sein des écoles.

5/Penser l'enseignement et la recherche sur le sujet de la transition écologique dans le cadre des sciences humaines et sociales. Dans les sujets à explorer, il y a en particulier la planification écologique qui mêle, dans une approche interdisciplinaire, politiques publiques, droit, histoire, sociologie... Le lien entre santé et environnement devrait également être étudié comme l'a souligné la crise du Covid.

6/ Interroger l'opportunité de créer un campus dédié à ce sujet.

7/Accélérer la coopération universitaire internationale à l'image de la participation de Sciences Po à la *Global Alliance of Universities on Climate* aux côtés de Cambridge, Oxford, le MIT...

8/ Faire également de la transition écologique une offre importante de formation continue. Le besoin des entreprises dans ce domaine est très important et l'approche de Sciences Po serait très recherchée.

Enfin, concernant la planification écologique de l'Ecole, les 29 propositions des étudiants de l'école couplées au programme *Make it work* sont à mettre en œuvre rapidement ; en particulier en ce qui concerne l'écologie du quotidien, la trajectoire de l'engagement 0 carbone (intégrant une partie de compensation avec le choix des bonnes structures) et l'audit énergétique des différentes emprises immobilières de Sciences Po.

5.2 La question des transition numérique et technologique : outils et enseignements

Depuis mars 2020, les étudiants ont beaucoup souffert de l'absence de cours physiques et de la convivialité qui pouvait exister sur les différents campus. Aussi, la rentrée physique de 2021 est-elle fondamentale. Mais la crise a aussi accéléré les compétences et les outils en matière de digitalisation. Il s'agit d'un actif pour l'avenir. En revanche, comparée à d'autres écoles (comme l'X) ou des Universités Anglo-saxonnes (Stanford, LES) Sciences Po a pris du retard en matière dans la numérisation de ses cours (MOOCS). Pourtant, en termes de contenus en ligne beaucoup a été fait (présence de cours sur le site internet de l'Ecole ou d'une quinzaine d'enseignements sur Coursera). Mais de manière éparse et fragmentée. Il manque une plateforme dédiée permettant aussi bien à un étudiant de suivre à distance certains cours, à un ancien élève de continuer à se former avec un programme individualisé (garantissant, accessoirement, la permanence d'un lien avec l'Ecole) qu'à un professionnel -non diplômé de l'école- de suivre des modules payants de formation en ligne. Pour ce faire,

l'option *in house* serait à la fois trop coûteuse et trop longue à mettre en œuvre. Le recours à un *Online program manager* qui fournirait le portail et les outils pour la mise en ligne des cours paraît préférable. A l'image de *Make it work* ce sujet devrait associer largement les communautés de l'Ecole, en particulier les élèves.

En matière de transition numérique, il serait en outre opportun de créer au sein de l'Ecole une « logitech » accessible aux étudiants, enseignants, chercheurs et personnels administratifs. L'accès libre et partagé à des logiciels de bureautique, de cartographie, de traitement statistique voire de lexicométrie (pour les politistes et les historiens) constituerait un véritable atout. Le coût d'entrée serait certes élevé mais des économies d'échelle pourraient être réalisés et surtout l'impact sur la qualité des travaux s'avérerait grand.

Pour le contenu des enseignements, Sciences Po pourrait davantage se positionner sur les transitions technologiques et leurs conséquences sur la société, le monde du travail... L'automatisation, l'intelligence artificielle vont impacter l'ensemble des secteurs et concerner également les cadres. De la même manière, la multiplication des écrans entraîne l'attrition de notre capacité générale d'attention. Il s'agit là d'un enjeu contemporain fondamental et l'Ecole gagnerait à approfondir ce sujet.

Université de recherche de rang international ou Grande Ecole ? Il n'est pas certain qu'il faille trancher ce débat qui n'est, certes, pas que sémantique mais qui a le tort de camper des positions et des postures qui s'opposent. En réalité, Sciences-Po est les deux à la fois et reste un établissement *sui generis* d'ambition mondiale. Elle est devenue une « référence » (selon les mots de René Rémond), un laboratoire efficace et très ambitieux en matière d'égalité des chances. Elle pourrait utilement le devenir dans d'autres domaines fondamentaux pour la société : la transition écologique, numérique, la lutte contre les discriminations... en mobilisant l'ensemble de la communauté de l'Ecole. Avec une méthode s'articulant autour de quatre exigences : la collégialité ; l'exemplarité ; l'innovation/expérimentation et l'ouverture. Déjà, Jacques Chapsal écrivait en 1958 : « On nous prête, ou plus exactement on nous donne, généreusement un certain nombre de défauts. Mais qu'au moins l'adaptabilité, la mobilité d'esprit, le sens de la diversité et de l'ampleur des horizons demeurent parmi les qualités de nos diplômés ».

A l'occasion de ces quelques pages, j'ai souhaité exprimer, entre les lignes, combien je suis attaché à cet établissement qui, plus qu'aucun autre, m'a élevé, ouvert sur les enjeux contemporains et donné le goût des humanités. Sciences Po est avant tout une université du savoir, d'un savoir en action. Elle est aussi une école du pouvoir. Moins du pouvoir *sur* les êtres et les choses que du pouvoir *de* défendre le bien commun. Avec le monde comme horizon.

Mathias Vicherat