

---

# SCIENCES PO 2022

DOCUMENT D'ORIENTATION STRATÉGIQUE  
MAI 2014

comprendre  
le monde  
pour le  
transformer



SciencesPo.

Document d'orientation stratégique | Mai 2014



**SCIENCES PO  
2022**



comprendre  
le monde  
pour le  
transformer

---

# SOMMAIRE

---

<b>1</b>	NOS OBJECTIFS ET NOTRE VISION	4
<b>2</b>	L'ENSEIGNEMENT À SCIENCES PO : FORMER DES ESPRITS LIBRES	18
<b>3</b>	UNE RECHERCHE ATTRACTIVE, UNE RECHERCHE QUI IRRIGUE	30
<b>4</b>	L'ORGANISATION ET LES RESSOURCES D'UNE UNIVERSITÉ DE RANG INTERNATIONAL	42

---

# 1

## NOS OBJECTIFS ET NOTRE VISION

---

L'environnement de Sciences Po s'est profondément transformé durant les dernières décennies, particulièrement au plan international, avec des évolutions sans précédent pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Durant cette période, Sciences Po a démontré sa capacité à anticiper pour une grande part ces évolutions et a véritablement changé d'échelle, avec un développement soutenu et une augmentation considérable du nombre d'étudiants, avec la création du Collège universitaire et de l'année à l'étranger pour tous, avec l'essor du deuxième cycle. Une transformation profonde s'est opérée grâce à l'ouverture de nouveaux campus en régions, à une politique d'ouverture sociale très volontariste, à une internationalisation sans équivalent dans l'enseignement supérieur français et à une importante montée en puissance en matière de recherche. Ces évolutions ont été fidèles à ce qu'est l'identité profonde de Sciences Po et à son projet intellectuel, tout en étant particulièrement innovantes. Dessiner ce que sera Sciences Po au début des années 2020, lorsque nous fêterons le 150<sup>ème</sup> anniversaire de sa création, c'est poursuivre la transformation engagée par nos prédécesseurs. La réflexion stratégique nous invite donc à penser non pas ce que serait dans huit ans un Sciences Po qui se bornerait à défendre l'existant, mais ce que nous voulons faire de Sciences Po à l'horizon 2022.

## Notre identité : qu'est-ce que Sciences Po aujourd'hui ?

**Sciences Po est un projet intellectuel, le lieu de la rencontre entre la pensée et l'action.**

Nous souhaitons jouer un rôle dans le débat public, au cœur de la cité, et pour la cité. Peu d'institutions d'enseignement supérieur françaises peuvent prétendre

tenir une telle place. Bien sûr, notre mission première est de former des cadres dirigeants du monde de l'entreprise et du secteur public, en France, en Europe et dans le monde. Mais elle ne se résume pas à cela, car notre ambition est plus grande encore : former des esprits libres, des citoyens éclairés capables de changer le monde, de transformer la société. Pour changer le monde, il faut le comprendre, et pour le comprendre, il faut l'avoir étudié. C'est ce que nous faisons à Sciences Po. Ce projet intellectuel irrigue l'ensemble de nos métiers.

La formation est dispensée par un corps d'enseignants permanents de très grande qualité, mais nous donnons aussi une place unique aux acteurs du monde qui se fait, aux praticiens qui sont nos « maîtres de conférences ».

Comme les universités, Sciences Po est un lieu de production scientifique fondamentale de haut niveau. Mais plus systématiquement que dans la plupart des universités, cette recherche, qui mobilise les outils des sciences sociales et des humanités en leur donnant une approche interdisciplinaire, se développe en lien étroit avec la société, enrichit le débat public et se définit en interaction avec la cité.

Cette interpénétration entre recherche et enseignement, entre enseignement théorique et expérience des praticiens, entre exigence scientifique élevée et diffusion de résultats à destination de la société, entre recherche à la frontière de la connaissance et recherche orientée vers l'action, est indéniablement ce qui fait de Sciences Po une institution singulière en France mais aussi dans la plupart des autres pays du monde.

Notre projet intellectuel - *être le lieu de la rencontre entre la pensée et l'action* - est attractif sur le plan international, parce qu'il offre aux étudiants un cursus qui combine formation fondamentale et une très grande familiarité avec le monde professionnel.

## **Sciences Po est une institution en mouvement, moteur de l'innovation.**

Créée au lendemain de la guerre de 1870, dans une France dont les élites n'avaient pas su prévenir la défaite, elle constitue encore, près de 150 ans plus tard, une exception française.

Institution spécifique au regard de nos critères juridiques, université et grande école à la fois, Sciences Po s'est constituée comme le lieu d'une rupture au sein d'un paysage français de l'enseignement supérieur qu'elle n'a cessé depuis de bousculer et d'interpeller, dans un processus de réinvention continue : transformation du statut en 1945, avec la création de la double structure (privée et publique) qui est sa caractéristique et lui permet de remplir sa mission de service public avec une grande agilité ; renouvellement profond dans les années 1970 et 1980 ; internationalisation, passage au LMD et ouverture sociale dans les années 1990 et 2000.

Sciences Po est plus que tout autre l'endroit où des idées nouvelles peuvent être lancées et mises en œuvre, où de nouveaux modes pédagogiques peuvent prospérer. Nous sommes collectivement dépositaires de ce legs fondamental de notre histoire commune.

## **Sciences Po sait conjuguer les valeurs d'excellence et d'ouverture.**

Nous assumons pleinement cette responsabilité sociale. Nous sommes un établissement sélectif, à la fois par nécessité, car nos capacités d'accueil sont limitées, mais aussi par volonté, car nous voulons que nos étudiants, comme nos enseignants, partagent notre projet pédagogique et scientifique, et qu'ils en soient pleinement les acteurs et les bénéficiaires. Mais la sélectivité doit être conjugée à la plus grande ouverture possible.

Sciences Po doit être ouverte à tous les talents, quelles que soient leurs origines sociales ou géographiques. Sciences Po compte aujourd'hui près de 30 % de boursiers, et en est fier.

AINSI, NOTRE IDENTITÉ EST CLAIRE :  
SCIENCES PO EST UNE UNIVERSITÉ  
DE RECHERCHE INTERNATIONALE,  
SÉLECTIVE, OUVERTE SUR LE MONDE,  
ET QUI SE COMPARE AUX MEILLEURES  
SUR SON CHAMP SPÉCIFIQUE DE  
DISCIPLINE, LES SCIENCES HUMAINES  
ET SOCIALES.

**Notre avenir se joue désormais sur le plan mondial** face aux plus grandes universités, qui sont non seulement nos concurrentes pour attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs chercheurs, mais aussi nos partenaires. Nous positionner parmi les meilleures universités de recherche de rang international ne veut pas dire pour autant nous standardiser et renoncer à ce qui fait notre différence. Sciences Po est unique et entend le rester.

## Les défis d'un environnement en mutation

Quel sera l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche à un horizon de cinq à dix ans ? Sciences Po retient trois défis qui déterminent son positionnement et ses orientations stratégiques.

Le premier défi est celui de la **compétition internationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche**. La concurrence, les comparaisons, les opportunités de développement et de financement sont et seront de plus en plus sans frontières. Une part croissante d'étudiants dans le monde choisit d'étudier dans un autre pays que le leur. Les universités concevaient jusqu'à récemment leur environnement à une échelle nationale ; la concurrence entre les meilleures d'entre elles se joue désormais à une échelle mondiale. Dans cette concurrence, les institutions devront de plus en plus compter sur leurs propres forces, et leur autonomie sera une condition de leur réussite. La place et la qualité de la recherche de chaque établissement constituent l'élément

clef dans cette compétition. Il en va de même pour les formations, ce qui contraint chaque établissement à préciser son positionnement et à définir des stratégies de différenciation. Pour les établissements dotés d'une dimension mondiale, ceux qui sont qualifiés de « *World Class Universities* », ou encore de « *Research Universities* », l'attractivité constitue l'indicateur essentiel de la mesure de la réussite de leur positionnement international. Cela vaut pour les étudiants comme pour les enseignants et les chercheurs.

Le deuxième défi est celui de la **révolution numérique**, qui amplifie la mondialisation de l'enseignement et les effets de concurrence. Le numérique a transformé un grand nombre d'industries, mais il a encore peu transformé l'université : les grands bouleversements de l'université par le numérique sont devant nous. Il facilite l'accès aux connaissances les plus récentes, ouvre de nouvelles perspectives de recherche et accroît la compétition pour le savoir en faisant émerger de nouveaux producteurs de connaissances. Avec les MOOCs et les procédures de certification à distance, le numérique va accroître les choix des étudiants et pourrait leur permettre de ne suivre que les enseignements qui les intéressent et de composer ainsi à terme leur propre programme éducatif. Le numérique est aussi porteur d'une révolution pédagogique, parce qu'il change le rapport au savoir en le rendant aisément accessible à tous, et transforme les relations entre enseignants et étudiants. Nous postulons que cette révolution, loin de remettre en cause les modes de transmission du savoir que nous connaissons, rend encore plus nécessaire l'exigence et l'excellence que nous nous fixons. Sciences Po se met en situation d'en être l'acteur.

Le troisième défi est celui des **ressources** nécessaires pour financer le développement de Sciences Po. Parce que le coût des formations et de la recherche s'accroît, pour répondre aux enjeux d'internationalisation, aux défis de la compétition scientifique, et aux innovations pédagogiques, et parce que hisser la recherche au meilleur niveau mondial suppose de lourds investissements. Dans un contexte de forte contrainte sur la dépense publique, les institutions d'enseignement et de recherche vont continuer à diversifier leurs ressources et maîtriser leurs charges. C'est la question du modèle économique des universités qui est ici posée. Il s'organisera (et s'organise déjà largement) autour d'une dualité entre financement public et financement privé, dans un cadre qui demeure celui d'institutions servant l'intérêt général et qui ne sont pas animées par la recherche du profit.

Ces défis sont des **révolutions**, parce qu'ils transforment l'identité même des institutions universitaires, bouleversent leurs formes d'organisation et entraînent des dynamiques de changement. Nous avons tous les atouts pour les relever.

## Nos atouts dans la compétition internationale

Notre conviction est que Sciences Po est bien placée pour répondre à ces défis et pour s'adapter à cet environnement.

■ **Premier atout**, nous sommes une des premières universités mondiales sur le plan de l'**ancrage professionnel**. Nos 3 800 maîtres de conférences sont à la

fois une source majeure de savoir pour nos étudiants et une forte garantie de proximité avec le marché du travail. Nous accordons également une grande place aux stages de nos étudiants. C'est un atout essentiel pour répondre à des étudiants qui attendent avant tout de leurs études qu'elles les conduisent à exercer un métier. Ce modèle est attractif sur le plan international, parce qu'il offre aux étudiants un cursus qui combine formation intellectuelle fondamentale et une très grande familiarité avec le monde professionnel.

■ **Deuxième atout, nous sommes spécialisés**. Pour une université c'est inhabituel et peu d'entre elles dans le monde se sont construites sur les sciences humaines et sociales. Or les sciences humaines et sociales permettent de comprendre le monde contemporain. Il existe une relation forte entre notre spécialisation académique et la destination professionnelle de nos étudiants.

■ **Troisième atout**, nous sommes **pluridisciplinaires sur le plan scientifique, et ouverts, sur nos campus, à la diversité** des langues, des cultures et des formes de pensée. Nos départements et nos disciplines dialoguent ; nos centres de recherche combinent plusieurs approches et méthodologies ; nous engageons des échanges de plus en plus nourris et riches avec les sciences dures et nous développons des projets transversaux. Dans un monde complexe que nous prétendons mieux faire comprendre, rien n'est plus utile qu'une capacité à croiser les regards et à chercher leur complémentarité.

■ **Quatrième atout**, nous sommes donc déjà très fortement **internationalisés** puisque près de la moitié de nos étudiants sont originaires d'un autre pays que la France. Et, l'organisation de nos campus en est un reflet très fort. Nos partenaires, nos concurrents, notre horizon sont d'ores et déjà internationaux.

■ **Cinquième atout**, nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur **une communauté de travail solidaire, vivante et engagée**, composée de femmes et d'hommes de grande qualité, très attachés au projet et aux valeurs de l'institution.

Mais nous avons également des progrès à réaliser, si nous avons l'honnêteté de nous comparer à nos concurrents, c'est-à-dire aux grandes universités de rang international.

■ Première zone de progrès, notre **recherche** n'a pas atteint, en termes quantitatifs, une masse critique comparable à celle des grandes universités internationales. Nous avons un nombre de chercheurs et de professeurs insuffisant si on le rapporte à nos effectifs d'étudiants. Et cela se traduit dans notre difficulté à émerger plus nettement dans les classements internationaux.

■ Deuxième zone de progrès, notre **Collège** n'est pas encore capable de rivaliser avec les plus grands *colleges* mondiaux. On vient à Sciences Po pour étudier cinq ans, pas encore pour étudier trois ans.

■ Troisièmement, notre carte de **deuxième cycle** est peu lisible. C'est pourtant un élément essentiel d'attractivité car c'est sur ce segment que s'exerce avec le plus de vigueur la concurrence internationale.

■ Quatrième point d'attention, notre organisation et notre fonctionnement doivent être repensés. Sciences Po a doublé de taille en dix ans, mais **son organisation et son fonctionnement ne se sont pas suffisamment adaptés à cette dimension**. Nous devons nous donner les moyens de créer les conditions de réalisation de nos orientations stratégiques.

Dans ces conditions, notre politique partenariale et nos alliances sont déterminantes pour notre stratégie de développement, la construction de synergies scientifiques et éducatives et l'amélioration de notre reconnaissance à l'international. Ces partenariats trouvent principalement à s'exprimer :

■ au niveau de la communauté d'universités et du projet d'Index d'USPC. Doté d'un fort capital scientifique, ce regroupement vise à améliorer

l'existant en termes de visibilité internationale et d'accueil des étudiants et des enseignants-chercheurs recrutés à l'échelle mondiale, ainsi qu'à mieux figurer dans les classements internationaux ;

- dans les accords que nous nouons avec des universités ou établissements français pour permettre à leurs diplômés d'être dispensés de la phase d'admissibilité pour intégrer nos masters ;
- dans la politique de doubles diplômes avec des établissements français ou étrangers de très grand renom.

## **Notre vision à l'horizon 2022 : une université de recherche internationale, mettant l'accent sur l'insertion professionnelle et sur la responsabilité sociale**

Les années qui viennent seront pour Sciences Po l'occasion de développer pleinement son modèle et de l'amener à maturité. Nos faiblesses ne sont en vérité que des stades intermédiaires sur le chemin du déploiement de notre modèle original, dans un contexte profondément renouvelé.

### **Quel Sciences Po voulons-nous proposer aux prochaines générations ?**

Notre responsabilité est de laisser à ceux qui viendront après nous, dans cinq, huit ou dix ans, une institution vigoureuse, innovante et fière d'elle-même, qui soit maîtresse de ses ressources pour faire face à la compétition internationale en matière

d'enseignement supérieur et de recherche. Ce Sciences Po devra à la fois avoir pleinement contribué aux transformations de l'enseignement supérieur en France, et se montrer soucieux de la pérennité de ses missions de service public et de la préservation de ses relations avec l'État. Ce Sciences Po devra simultanément affirmer son identité et son autonomie pour être une institution universitaire reconnue au plus haut niveau par ses pairs, dans le monde entier.

## EN 2022, NOTRE POSITIONNEMENT INTERNATIONAL SERA PLEINEMENT ACHEVÉ

À l'horizon de 2022, Sciences Po sera une université d'excellence en sciences humaines et sociales, solide, reconnue au niveau mondial, tirant sa force et son attractivité de ses différences, pleinement assumées.

**L'excellence de la recherche étant plus que jamais une condition indispensable pour attirer les meilleurs étudiants et les professeurs de réputation internationale, nous aurons franchi un pas significatif dans ce domaine.**

- Nous aurons investi une part importante de nos ressources dans le recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs, issus des meilleurs établissements français ou étrangers.
- Avec nos partenaires de la Communauté d'universités et d'établissements Université Sorbonne Paris Cité (USPC), nous aurons contribué à restaurer le rayonnement de la recherche française en sciences humaines et sociales en Europe et dans le monde, et à nous imposer comme une tête de pont dans les meilleurs réseaux internationaux, avec le renforcement de nos partenariats avec de grandes institutions de recherche de par le monde à l'image du projet MaxPo (avec l'institut Max Planck).
- Pleinement reconnus comme une université de recherche de rang international spécialisée dans les sciences humaines et sociales, nous aurons en outre investi d'autres champs disciplinaires, nécessaires à la compréhension du monde. La recherche à Sciences Po se sera déployée sur des domaines de recherche émergents et par nature pluridisciplinaires, dans une logique de partenariat, notamment dans le cadre d'USPC (santé publique, risques urbains, politiques de la terre, renouveau de l'étude des aires culturelles, *big data*, etc.).

**Dans le domaine de la formation, Sciences Po aura parachevé l'articulation de son offre et de ses formats d'enseignements et son positionnement sur des secteurs émergents, de manière à conforter l'attractivité et la compétitivité de ses programmes.**

- **Nous proposerons à nos étudiants un Collège universitaire renforcé et autonome.** Le diplôme du Collège viendra sanctionner une formation fondamentale, pluridisciplinaire, plurilingue et pluriculturelle ; il offrira à ses titulaires la possibilité de poursuivre leur formation supérieure de deuxième et de troisième cycles dans les meilleures universités du monde. Plus qu'une alternative aux programmes de premier cycle spécialisés des universités françaises et aux classes préparatoires, ce Collège repensé se comparera aux programmes de *Liberal arts* des grands *colleges* américains ou britanniques et favorisera, comme ces derniers, le développement de la pensée critique.
- **Une offre de second cycle cohérente et attractive à l'international,** structurée en Écoles à visée professionnelle, donnera une visibilité et une lisibilité nouvelles à notre offre de formation. Aux Écoles existantes (Journalisme, Communication, Droit, Affaires internationales et École doctorale) s'ajouteront l'École des Affaires publiques, l'École des Affaires urbaines et l'École consacrée aux grandes fonctions de l'entreprise. Chacune des Écoles aura atteint un positionnement international qui lui sera propre, développé des partenariats spécifiques, renforcé son offre pédagogique en langue anglaise et internationalisé le contenu de sa formation.
- **Un troisième cycle qui accentuera son recrutement de doctorants à l'étranger.**
- **Sciences Po aura déployé avec succès son offre d'éducation « exécutive » sur des segments de marché à haute valeur ajoutée,** dans les domaines d'excellence de l'institution, et aura imposé sa marque au plan international.
- **Le développement de l'offre de services aura permis de porter Sciences Po aux meilleurs standards internationaux.** Cela passe notamment par de projets immobiliers ambitieux comme la rénovation du bâtiment du 56, rue des Saints-Pères et plus encore l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie.

## EN 2022, NOUS AURONS FAIT DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE LE POINT D'ORGUE DE NOTRE OFFRE DE FORMATION

Nos résultats en matière d'insertion professionnelle sont très positifs en dépit de la crise. Ils témoignent de la valeur du diplôme comme du lien étroit que l'institution entretient depuis de nombreuses années avec les marchés du travail. Sciences Po en 2022 aura franchi un pas de plus.

Nous aurons développé l'orientation active dès le Collège, avec la création d'un parcours d'accompagnement individuel obligatoire (ateliers, rencontres métiers, entretiens individuels), de manière à permettre à nos étudiants de bâtir progressivement leur projet académique et professionnel.

Avec des Écoles qui seront le creuset de l'insertion professionnelle, nous aurons répondu aux besoins de développement de formations courtes à destination des jeunes professionnels. Cette ambition suppose :

- **d'avoir renforcé l'offre de services en matière d'insertion professionnelle** dans un dispositif combinant un renforcement stratégique – notamment pour ce qui concerne le placement à l'international – de « Sciences Po Avenir<sup>1</sup> » et la reconnaissance à part entière d'une responsabilité des Écoles en matière de placement ;
- **de faire une plus large place à la pédagogie par projet et au « *learning by doing* »,** en lien avec des partenaires extérieurs, pour permettre à nos étudiants de se confronter *in situ*, et sous la responsabilité pédagogique de professionnels, à des cas concrets et aux exigences qu'ils auront à affronter dès le début de leur carrière ;
- **de construire une offre de formation qui allie compétences professionnelles et connaissances issues de la recherche,** et donne ainsi accès à nos étudiants aux modes de raisonnement, aux exigences et à la rigueur et aux résultats de la recherche la plus récente ;
- **de développer l'incubateur de Sciences Po et le programme « Sciences Po entrepreneurs »,** en renforçant ses liens avec les programmes de recherche et en faisant de l'innovation sociale l'une de ses ambitions majeures.

Sciences Po aura également mené, dans le cadre de l'École doctorale, un travail spécifique pour mieux valoriser la formation par la recherche auprès des recruteurs et engagera une réflexion sur une offre de *doctorats professionnels*.

<sup>1</sup> Service d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle des élèves et jeunes diplômés de Sciences Po.

## EN 2022, NOUS SERONS PLUS QUE JAMAIS PIONNIERS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Sciences Po depuis son origine, et conformément au souhait de ses fondateurs, assume une mission d'intérêt général. La responsabilité sociale de Sciences Po, inscrite au cœur de ses missions de service public, constitue une préoccupation centrale qui donne du sens à l'ensemble de nos activités.

### ■ **Sciences Po doit rester pionnier en matière de diversification sociale.**

Le dispositif des « Conventions Éducation Prioritaire » (CEP), qui était révolutionnaire à sa création en 2001, demeure unique par son ampleur et son efficacité. Il a démontré sa capacité, allié à une politique d'aide sociale très volontariste, à modifier profondément la composition sociale de notre corps étudiant, qui compte désormais 30 % d'étudiants boursiers et aidés sur critères sociaux. Ce taux sera maintenu et nous diversifierons davantage le recrutement au niveau des masters au travers de nouveaux dispositifs : partenariats avec des universités au niveau licence ou IUT, dans le cadre d'USPC ou autour de nos campus en région, partenariat avec l'Institut du service civique, etc..

### ■ **Nous devons défendre un modèle de formation de décideurs responsables et engagés au service de la collectivité, dans le secteur public comme dans le secteur privé.**

Dans un contexte de défiance vis-à-vis des décideurs, Sciences Po doit assumer pleinement sa responsabilité : mieux former les futurs décideurs du public comme du privé, pour renforcer leur capacité à fonder et à partager leurs décisions sur un mode collaboratif, et à mieux rendre compte de leur action. Le projet intellectuel de l'École des Affaires publiques et de l'École des métiers de l'entreprise et les compétences qui y seront acquises seront plus particulièrement conçus à l'aune de cette ambition.

À tous les niveaux de formation et de recherche, Sciences Po doit continuer à promouvoir une culture de l'engagement et nourrir le sens du bien commun auprès de ses différents publics. Sciences Po deviendra leader sur des thématiques qui sont au cœur de son identité, comme l'économie sociale et solidaire ou l'innovation sociale. Sciences Po lancera, à échéance régulière, des initiatives visant à mobiliser l'ensemble de ses publics – étudiants, salariés, enseignants et chercheurs – autour d'un objectif ou d'une échéance collective d'intérêt majeur, comme elle le fait, par exemple, avec la Conférence Paris Climat 2015.

■ **Sciences Po se doit d'être une institution exemplaire dans son fonctionnement et dans sa gouvernance**, en visant la transparence, la qualité et l'efficacité, et doit continuer à innover en matière d'accessibilité, d'égalité femme-homme et de responsabilité environnementale.

---

# 2

## **L'ENSEIGNEMENT À SCIENCES PO : FORMER DES ESPRITS LIBRES**

---

La formation à Sciences Po a connu ces dernières années un développement soutenu avec les évolutions du Collège (ouverture des campus en régions, mise en place de la troisième année à l'étranger, « refondamentalisation » des enseignements) et l'essor du deuxième cycle à travers les masters et le développement des Écoles, à l'instar de PSIA, qui a acquis en un temps record une très large reconnaissance internationale.

D'ici à 2022, nous parachèverons l'évolution de chacun des cycles.

Quelques principes doivent guider la mise en œuvre des orientations stratégiques :

- Une plus grande différenciation entre un premier cycle fondamental, diplômant et autonome et un deuxième cycle à vocation professionnelle, mais un trait d'union entre les deux grâce à une orientation active personnalisée et une sortie dans le monde du travail fortement accompagnée.
- Une qualité d'enseignement résultant d'une collaboration entre le personnel académique permanent, qui sera renforcé, et les très nombreux praticiens et professionnels intervenant à Sciences Po.
- Des méthodes pédagogiques innovantes, qui doivent permettre à nos étudiants d'apprendre mieux, d'avoir du plaisir à le faire, de développer leur regard critique, d'acquérir des savoir-faire et des « savoir-être ».

## Un Collège autonome délivrant un diplôme d'établissement

L'attractivité de nos formations, au plan national comme au plan international, est actuellement très élevée et le niveau académique de nos étudiants de premier cycle ne cesse de s'accroître.

Dans leur très grande majorité, ceux-ci choisissent le Collège universitaire de Sciences Po comme formation principale, voire unique. Le maintien de la dimension généraliste du diplôme du Collège est donc primordial. L'équilibre entre le tronc commun qui fonde l'identité du Collège et des « programmes » qui définissent la diversité de son offre pédagogique et intellectuelle sera conservé. **Avec l'essor du deuxième cycle, l'ambition est désormais de faire du Collège une formation « autoportante », sur le modèle international du Bachelor.** Pour cela, trois orientations seront mises en œuvre.

### L'INTERNATIONALISATION ET L'AUTONOMISATION DU COLLÈGE

Le déploiement de nos campus en régions (Dijon, Poitiers, Le Havre, Reims, Menton, Nancy) et le développement spécifique du campus de Sciences Po à Reims offre au Collège universitaire l'occasion de redéfinir sa dimension internationale tout en approfondissant le caractère pluridisciplinaire de ses enseignements. L'internationalisation du Collège résulte du recrutement des étudiants, mais surtout de l'offre proposée dans le cursus.

Cela suppose une plus forte maîtrise des langues étrangères, rendant désormais effectif un parcours bilingue pour tous les étudiants, et un bon équilibre entre études comparatives et présentations monographiques. Les études au Collège seront sanctionnées par un diplôme d'établissement auquel seront conférées une visibilité et une autonomie accrues.

Ce mouvement pourra nous conduire à repenser à la fois les conditions d'admission en première année de Sciences Po, et les modalités d'une orientation active des étudiants titulaires du *Bachelor* de Sciences Po.

## LA RECOMPOSITION DES ÉTUDES DE PREMIER CYCLE

Le Collège universitaire de Sciences Po est à l'heure actuelle organisé en huit programmes dont le plus important est celui du campus parisien. L'évolution du Collège implique de redéployer les programmes de telle sorte que leurs tailles respectives soient comparables : une communauté de 200 à 250 étudiants par programme dans chaque promotion permettra de développer un esprit commun et de tirer pleinement les bénéfices de la diversité.

À terme, à la faveur de l'installation à Reims d'une proportion accrue d'étudiants du Collège, le programme général du campus de Paris, qui fait actuellement figure de parent pauvre du premier cycle au regard de l'offre pédagogique plus riche et plus substantielle proposée sur les autres campus, sera remplacé par de nouveaux programmes de taille plus restreinte sur des thématiques ciblées. Il aura donc une forte identité et, ainsi, une capacité d'attraction accrue.

Cette évolution des programmes du Collège s'accompagnera de trois logiques :

- **Une pédagogie différenciée** (rendue possible par le maintien de promotions par programmes à 'taille humaine') via des formats de cours qui permettent l'interactivité et un suivi académique adapté. L'éducation entre les étudiants importe autant que les cours, et le profit tiré de la diversité linguistique, culturelle et sociale au sein de ces communautés réduites est ainsi renforcé.

- **Des échanges plus nombreux entre les étudiants**, que facilite l'implantation de programmes dans des villes de taille intermédiaire. Cette implantation permet aussi un engagement plus grand des étudiants dans le tissu social, par des collaborations avec les collectivités territoriales ou les entreprises, facilitant l'apprentissage du travail en groupe et l'orientation ultérieure.

- **Cette intégration renforcée entre la vie associative et la scolarité** sera facilitée par la mise en place de formations spécifiques à la direction d'associations, par une attention accrue à la santé et à la gestion du stress et à tout ce qui constitue une « éducation » complète.

## UNE ORIENTATION PLUS ACTIVE

Des programmes ayant une identité plus affirmée faciliteront la réflexion des étudiants sur leur parcours à venir. Le stage de terrain de première année sera préparé plus soigneusement pour constituer une première forme de réflexion sur l'intégration dans un environnement professionnel. Une information systématique sur les masters et sur le marché du travail par grands secteurs d'activité sera donnée à tous en deuxième année. Enfin, la troisième année fera l'objet d'un accompagnement plus étroit, pour qu'elle participe plus explicitement à l'orientation des étudiants.

La rupture internationale longue au sein du cursus du Collège constitue l'un des points saillants et uniques en France de notre cursus : cet élément distinctif est souvent mis en avant comme contribuant fortement à l'attractivité de notre formation. Son organisation, ses modalités d'évaluation et son positionnement dans la scolarité peuvent être repensés à la faveur de la réflexion globale qui sera engagée sur le *Bachelor* et sur les modalités de délivrance de ce diplôme. L'un des points abordés sera l'importance que l'on accordera dans ce cadre à rétablir des épreuves nouvelles et spécifiques (du type Grand Oral) à l'issue du premier cycle.

## Une offre de deuxième cycle plus lisible, structurée en Écoles

L'essor du deuxième cycle de Sciences Po a conduit à la création de masters et d'Écoles répondant à l'ambition de former de futurs professionnels capables d'assumer des responsabilités de haut niveau. Le nombre de nos étudiants en master, compte tenu de leur attractivité, peut encore croître d'environ 10 %, à la faveur notamment du développement de nouvelles formations

spécialisées (cycles courts pour de jeunes professionnels et post grads) et nos formations doivent faire davantage de place aux étudiants venant d'autres horizons que le Collège universitaire de Sciences Po.

De nouveaux leviers et dispositifs innovants doivent être inventés pour cela, en lien avec des partenaires, notamment universitaires. Le deuxième cycle de Sciences Po réunira huit Écoles. Plusieurs principes guident l'élaboration de

ce nouveau cadre : la définition d'une École, la structure de l'École, le suivi de la qualité des cursus, le renforcement du lien avec le monde du travail et avec la recherche, l'inscription de la dimension internationale au cœur des cursus, l'ouverture à de nouveaux profils d'étudiants.

## QU'EST-CE QU'UNE ÉCOLE ? QUELLES ÉCOLES POUR LE DEUXIÈME CYCLE DE SCIENCES PO ?

### **Les Écoles constituent une structure stable articulant projet intellectuel et projet professionnel.**

Dans ce cadre pérenne, les parcours sont dynamiques et adaptés aux évolutions de la recherche et des besoins du marché du travail. Sciences Po regroupera l'ensemble de ses masters au sein des Écoles. Ce choix stratégique vise à rendre plus visible et plus lisible notre offre de formation en deuxième cycle, pour les étudiants comme pour les employeurs, et à soutenir la dynamique du projet pédagogique de l'institution.

Une École se définira comme un ensemble cohérent regroupant des enseignements dans un domaine de spécialité bien défini. La structuration des Écoles fait l'objet d'un processus (de la préfiguration à la mise en œuvre et l'évaluation) et ne vise pas à atteindre une uniformité artificielle : chaque École bénéficiera d'une personnalité propre au sein de Sciences Po. Notre ambition est de présenter une offre claire et cohérente : huit Écoles avec un concept commun facilement communicable et compréhensible :

- . École de Journalisme
- . École de la Communication
- . École de Droit
- . École des Affaires internationales
- . École des Affaires publiques
- . École des Affaires urbaines
- . École des *métiers de l'entreprise*, dont le nom, non stabilisé, méritera une réflexion collective
- . École doctorale

Des « labels » transversaux, par exemple sous forme de chaires, pourront regrouper des thématiques d'intérêt partagé pour différentes Écoles (sur des problématiques comme l'énergie ou l'économie sociale et solidaire). Leur pilotage sera confié à des comités stratégiques *ad hoc*, de manière à faire le lien avec la communauté scientifique et à associer des partenaires extérieurs.

Il s'agira également de soutenir l'existence d'une culture commune à tous les étudiants dispensée par une formation commune (philosophie, épistémologie, sensibilisation à la recherche).

Enfin, nous devons, pour les cursus qui sont les moins internationalisés, pousser l'ouverture du recrutement à l'international, mettre en place des doubles diplômes et encourager la mobilité de nos étudiants.

## DES COMPÉTENCES PARTAGÉES ET UNE EXIGENCE COMMUNE DE QUALITÉ POUR LES CURSUS

La structuration du deuxième cycle en Écoles permet de créer des ensembles homogènes offrant une taille critique pour promouvoir des pratiques pédagogiques innovantes, créer le lien avec la recherche et animer la communauté des praticiens comme celle des anciens. Toutes les Écoles associent la recherche (pour une École, plusieurs centres de recherche peuvent intervenir), pour permettre aux étudiants d'accéder à la réflexivité qu'offrent les sciences sociales, caractéristique de « l'esprit Sciences Po ».

Au-delà de cette exigence intellectuelle, les Écoles proposent des « compétences » fonctionnelles et techniques, permettant aux jeunes diplômés d'être opérationnels dans le champ professionnel : ressources humaines, numérique, outils de gestion, langues... Ces compétences seront pour partie acquises dans des enseignements transversaux. Ce sont ces compétences partagées et cette formation commune, complétées par les formations plus directement liées aux secteurs professionnels couverts par chaque École, qui justifient la délivrance, au terme de la cinquième année, du diplôme de Sciences Po valant grade de master.

Ce cadre de formation pour le deuxième cycle sera complété par un suivi et des évaluations permettant de réexaminer à la fois le projet intellectuel et le projet professionnel. À cette fin, chaque École sera dotée des dispositifs suivants :

- un conseil stratégique dont l'objectif sera de piloter la formation par l'évaluation tout à la fois du marché du travail et des avancées du champ du savoir ;
- un conseil pédagogique préparant les changements de maquette, les créations de cours, et réunissant des membres de la direction scientifique, et

des représentants des départements les plus impliqués dans l'École, de la direction des études et de la scolarité, des étudiants et des professionnels ;

- une évaluation systématique, selon une périodicité régulière.

Le suivi des relations avec les communautés professionnelles liées à chacune des Écoles sera renforcé pour prendre la mesure des préoccupations des entreprises et organisations et des attentes du marché du travail, tout en étant à l'écoute des étudiants.

Les Écoles auront aussi vocation à créer des masters en un an, à destination de jeunes professionnels à la recherche de créneaux de carrière nouveaux ou plus larges, des formations de niche, et des formations ouvertes à une plus grande diversité de profils et d'âges. Enfin, les Écoles pourront développer, au titre de la formation continue, des formations à l'attention de profils de décideurs seniors.

## Des programmes doctoraux d'excellence au plus près des centres de recherche et ouverts à tous les mondes professionnels

La formation offerte par les programmes de l'École doctorale et par les centres de recherche de Sciences Po est singulière dans le paysage français. Elle l'est notamment par la philosophie qui l'anime. Sciences Po considère depuis longtemps que la formation par la recherche ne doit pas être destinée uniquement à une carrière universitaire mais qu'elle permet aussi d'acquérir des connaissances spécifiques, une capacité analytique, des modes de raisonnement et des méthodes utiles et efficaces dans d'autres

milieux professionnels que l'université. La formation par la recherche est ainsi conçue comme une forme de professionnalisation à part entière.

Cette formation est structurée par disciplines et repose, toutes disciplines confondues, sur des principes communs de rigueur, de suivi et de

fonctionnement. Les doctorants font l'objet de solides modalités d'encadrement collectif, d'une forte insertion dans les centres de recherche, d'un suivi individualisé, et d'une incitation – y compris financière – à la mobilité internationale qui doit être plus encore encouragée.

L'insertion professionnelle des docteurs de Sciences Po est déjà remarquable et ces derniers, quand ils ne souhaitent pas quitter le monde académique, rejoignent d'excellentes institutions universitaires – signe supplémentaire de la qualité de notre recherche –, contribuant ainsi au rayonnement de Sciences Po dans son ensemble.

Le type de compétences qu'offre une solide formation à la recherche est aujourd'hui de plus en plus recherché par les employeurs et **nous allons, sans rien céder sur la qualité des travaux de thèse et de master qui sont conduits à Sciences Po, explorer les modalités qui pourraient permettre de mieux répondre à cette demande.**

Sciences Po se donne pour ambition de conforter la place des doctorants en tant que membres à part entière – reconnus et valorisés comme tels – de sa communauté scientifique. Nous entendons que nos doctorants, bien insérés dans les centres de recherche, soient pleinement considérés comme de jeunes chercheurs. Nous avons ainsi l'ambition de parvenir prochainement à un financement de la très grande majorité de nos doctorants (ce qui reste exceptionnel en sciences sociales en France) et de continuer à investir pour leur rendre accessibles des postes de travail au cœur de notre campus, au plus près de leurs centres de recherche.

## La montée en puissance de notre « formation exécutive »

En capitalisant sur ses quarante années d'activité en matière de formation continue, l'ambition de Sciences Po est de redéfinir cette activité en en proposant une vision stratégique différente, complémentaire de celle construite et largement déployée par les

écoles de management, lesquelles ont formaté le marché dit de l'« *executive education* ».

Cette différence, proposée aux cadres supérieurs et dirigeants, en France et à l'étranger, repose sur la volonté de mettre à leur disposition l'ensemble des **sciences sociales appliquées à la décision et à l'exercice des**

**responsabilités, dans un monde contemporain caractérisé par l'incertitude** (économique, géopolitique, réglementaire). L'économie, le droit, la sociologie, l'histoire, la science politique offrent de stimulants développements lorsqu'ils sont appliqués à des problématiques professionnelles, de manière pluridisciplinaire, et combinés avec d'autres sciences (de gestion, de l'ingénieur, artistiques, etc.), pour **fournir des réponses mais aussi pour provoquer une vision critique des enjeux.**

Les **formats pédagogiques** doivent être renouvelés pour tirer plein profit des innovations fournies par les technologies numériques : MOOCs, COOCs, SPOCs, *Blended learning*, *Flipped classrooms*. Ces formats innovants doivent permettre d'**accélérer l'internationalisation** de l'activité de formation exécutive, en particulier vers les zones émergentes (Asie du Sud-Est, Afrique subsaharienne, Amérique latine).

L'offre des programmes doit s'organiser autour de **trois piliers thématiques forts : affaires publiques et régulation ; stratégie, leadership et gouvernance ; communication, médias et numérique.** Ces piliers doivent être collectivement portés, de manière organisée, par les Écoles, avec la direction de la formation continue comme centre d'expertise au service des unités pédagogiques, afin de démultiplier l'activité. Cette mobilisation interne doit permettre de fédérer l'ensemble des réseaux d'intervenants et de prescripteurs.

La mise en place de **partenariats innovants**, notamment avec des entreprises dans la conception et la promotion de certificats conjoints, permettra d'explorer de nouveaux modes d'apprentissage et de combiner toujours mieux les enjeux pédagogiques et professionnels, en revisitant les notions liées de **formation, de développement des ressources humaines** et de **management des talents**, pour positionner Sciences Po comme le meilleur acteur pédagogique **au service du capital humain.**

**L'executive education doit pouvoir faire partie d'un continuum** : recherche appliquée / formation / expertise / accompagnement au changement (conseil) / valorisation (publication et événementiel), au service des organisations qui nous feront confiance pour les accompagner dans leurs stratégies de transformation.

Cette montée en puissance doit également contribuer au développement de l'offre de formation continue d'USPC autour d'enjeux stratégiques (santé, *big data*, géopolitique), en profitant des complémentarités, notamment disciplinaires, entre établissements.

## Sciences Po, pionnier des pédagogies actives et innovantes

Parce que le rapport au savoir se transforme, Sciences Po continuera d'expérimenter et de transformer ses méthodes pédagogiques. Les enjeux de formation des responsables de demain reposent moins sur des recettes et sur des grilles d'analyse standards que sur la capacité à inventer pour résoudre des problèmes difficiles dans des environnements incertains.

Afin de rester un lieu privilégié d'innovation pédagogique, nous avons l'ambition de mettre en œuvre :

- **une pédagogie irriguée par la recherche, active et participative** : des enseignements pourraient être proposés dès la deuxième année pour permettre à des étudiants de participer à des enquêtes en lien avec les centres de recherche ; dans le cadre d'USPC, des ateliers réunissant des étudiants en sciences exactes et des étudiants en master de Sciences Po peuvent être organisés sur la question de l'expertise et du gouvernement des savoirs. Des simulations de situations de prise de décision et des « cas de gouvernance » (par référence aux cas d'entreprises) pourraient permettre des mises en pratique concrètes ; les programmes de « cliniques » développés par l'École de Droit de Sciences Po, les conventions d'étude encadrant les stages du master « Stratégies territoriales et urbaines » (STU) ou du cycle d'urbanisme, l'enquête collective du master de sociologie sont autant de formules qui allient cours théoriques et pratiques, dont l'usage devrait s'étendre à d'autres formations ; nous envisageons enfin de créer des « ateliers de réception des résultats de la recherche » visant à tirer des enseignements opérationnels de travaux de recherche et à les diffuser. En lien avec l'incubateur, ces ateliers de réception pourraient déboucher dans certains cas sur la création de start-ups par nos étudiants ;
- **la pédagogie par projet et l'apprentissage par l'action (*'learning by doing'*)**, en lien avec des partenaires extérieurs, pour multiplier les opportunités offertes à nos étudiants de se confronter *in situ*, et sous la responsabilité pédagogique de professionnels, à des cas concrets et à des exigences qu'ils auront à affronter dès le début de leur carrière, leur permettant ainsi de conforter leurs aptitudes professionnelles et de répondre aux attentes des recruteurs, notamment hors de nos frontières ; Sciences Po entend continuer à développer des projets comme l'Incubateur d'entreprises

et le Programme « Sciences Po entrepreneurs », qui pourraient, dans le cadre notamment de Sorbonne Paris Cité, incuber un nombre accru de projets, intensifier les efforts en matière d'innovation sociale et proposer des collaborations avec des étudiants en sciences dures ;

■ **une motivation permanente de nos étudiants**, chez qui nous devons cultiver le goût et le plaisir d'apprendre, la capacité à travailler de manière collective et le sens des responsabilités ; une réflexion pourrait être engagée, de manière tout à fait novatrice, sur le système de notation et les modalités de contrôle des connaissances ;

■ **une pédagogie qui « dompte » le numérique et s'en enrichit :**

le numérique doit assister un plan ambitieux de rénovation pédagogique à l'échelle de diplômés entiers. Le numérique doit être un outil au service de notre projet et de notre ambition pédagogique. Sciences Po a été à l'avant-garde de cette évolution, avec la création du Medialab, les e-cours, ou encore le projet FORCCAST. L'approche pédagogique de FORCCAST est d'innover dans la pédagogie de l'enseignement supérieur et d'autres cursus en développant des méthodes et des outils numériques centrés sur trois activités des étudiants : explorer (par la cartographie des controverses), publier (une nouvelle alphabétisation par la production publique de sites web et de vidéos courtes), débattre (apprendre par la simulation de débats et de négociations réalistes). Ces trois axes de travail répondent aux mutations à l'œuvre dans l'expérience étudiante, depuis la « cognition-mémoire » vers la « **cognition-action** » favorisée par les technologies numériques. Cela suppose de réinventer les visées pédagogiques, les méthodes, les équipements techniques et les dispositifs d'enseignement.

Pour rester à l'avant-garde de cette évolution, nous poursuivrons la création de MOOCs, Sciences Po ayant fait partie de la première vague lancée début 2014. Sciences Po envisage la création d'un processus intégré de création de supports numériques innovants sous la forme d'une « Fabrique à MOOCs » ou « *Moocs factory* ». Chaque école devra à terme proposer un ou plusieurs MOOCs, vitrines de leur offre de formation et de leurs capacités d'innovation pédagogique.

---

# 3

**UNE RECHERCHE ATTRACTIVE,  
UNE RECHERCHE QUI IRRIGUE**

---

Depuis plusieurs années, la concurrence entre les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche s'accroît et entraîne une segmentation entre les institutions à l'échelle internationale. Comme l'attestent les différents classements, le premier principe de différenciation entre établissements est la réputation et la qualité de leur recherche. Cette dynamique a entraîné l'émergence d'un petit groupe d'établissements reconnus, et se reconnaissant entre eux, comme des universités de recherche internationales (*World Class Universities*).

Malgré la petite taille de sa communauté académique (210 professeurs ou chercheurs pour 12 000 étudiants), et un budget de recherche bien inférieur à celui d'universités de taille comparable, Sciences Po est incontestablement parvenue à se faire une place au sein de cette catégorie d'établissements, comme le montrent le développement, en l'espace de cinq ans, d'un département d'économie et d'un département de droit qui sont d'ores et déjà reconnus internationalement, et les très bons résultats obtenus lors de l'évaluation de nos centres par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES).

Notre place dans les classements internationaux conduit à la même conclusion. Selon l'agence d'évaluation *QS World University Ranking*, la science politique et les relations internationales de Sciences Po occupent

la 13<sup>ème</sup> place mondiale (la première en France), la sociologie la 36<sup>ème</sup> (également la première en France) tandis que le droit et l'histoire sont classés entre la 50<sup>ème</sup> et la 100<sup>ème</sup> place. Enfin, une dizaine de membres du département d'économie figurent dans les 5 % supérieurs du classement RePEc<sup>2</sup>. La part des ressources contractuelles obtenues par la communauté scientifique a été multipliée par cinq entre 2007 et 2012 et nous sommes bénéficiaires de neuf ERC, ce qui est remarquable, ramené au nombre d'académiques.

Aujourd'hui, plus encore qu'hier, il est vital de faire partie du groupe des universités de recherche internationales et cela ne peut se faire qu'en renforçant notre communauté académique et en misant sur nos activités de recherche. Pour cela les communautés de Sciences Po ont identifié plusieurs orientations stratégiques pour développer la recherche et en faire une richesse pour les activités d'enseignement.

C'est ainsi que nous pourrons, avec nos partenaires internationaux et dans le cadre d'USPC, porter notre ambition de contribuer au rayonnement renouvelé de la recherche française en SHS en Europe et dans le monde et nous imposer comme une tête de pont dans les meilleurs réseaux internationaux, avec le renforcement de nos partenariats avec de grandes institutions de recherche à l'international à l'image du projet MaxPo (avec l'institut Max Planck).

---

<sup>2</sup> Research Papers in Economics : RePEc

## Renforcer la recherche à Sciences Po, pour quoi faire ?

### UNE RECHERCHE QUI IRRIGUE NOS FORMATIONS

L'excellence de la recherche est une condition indispensable pour attirer les meilleurs étudiants français et étrangers, comme pour parvenir à recruter des professeurs de réputation internationale. Être reconnu comme une université de recherche de rang international légitime

nos demandes de financement auprès des autorités publiques, de nos partenaires économiques et du grand public, et les rend prioritaires dans un environnement international qui mise sur l'économie de la connaissance. Par ailleurs, plus notre recherche est forte, plus notre communauté académique parviendra à remporter des financements contractuels et contribuera ainsi aux ressources budgétaires de Sciences Po.

Cependant, viser la recherche pour la recherche ne peut être un objectif suffisant et il pourrait conduire à enfermer ceux qui contribuent à notre réputation scientifique dans un espace confiné, détaché des autres activités de Sciences Po. Nous voulons au contraire, en accord avec ce qui fait déjà de Sciences Po un lieu singulier, que la recherche continue à nourrir les formations de nos étudiants pour qu'ils soient prêts à agir dans une société de la connaissance en ayant été préparés par et à la recherche, et nous voulons que les travaux réalisés par notre faculté permanente contribuent à alimenter le débat public, à éclairer les décisions et à rendre le monde plus compréhensible pour pouvoir ainsi mieux agir sur lui.

### DES ATOUTS À FAIRE PROSPÉRER

La recherche à Sciences Po se caractérise par quatre atouts, qui témoignent du rôle de leader que tient Sciences Po dans l'évolution des sciences sociales et du potentiel intellectuel dont nous disposons pour conserver cette place. Tous s'inscrivent également dans l'esprit qui a présidé à la création de Sciences Po : pluralisme théorique et méthodologique, pluralité des formes d'exercice de la recherche, priorité à la diversité et à l'exploration, préférence pour la démarcation plutôt que pour l'alignement.

■ **Sciences Po est fort d'une tradition pluridisciplinaire qui doit encore se développer.** C'est souvent à l'interface entre des disciplines bien constituées que se produit l'innovation scientifique et c'est pour cela que l'interdisciplinarité doit être poursuivie et encouragée. Mais c'est aussi parce qu'aucun phénomène ne peut être compris grâce à une seule approche, un seul paradigme, un seul mode de questionnement. La pluridisciplinarité entre les sciences sociales et aux frontières de celles-ci permet de mieux saisir les différentes facettes de tout fait social, de mieux le comprendre et de mieux concevoir les moyens d'action pertinents qui permettront de le transformer.

Or, Sciences Po est depuis longtemps caractérisé par le dépassement des frontières disciplinaires et par une tradition bien ancrée et récemment renforcée d'échanges interdisciplinaires. Plusieurs centres de recherche ont clairement exprimé ce choix dans leur projet et les investissements d'avenir, avec le LIEPP, sont venus souligner cette dimension.

L'appartenance de Sciences Po à USPC permettra de poursuivre dans cette voie et ouvre de nouveaux horizons de coopération interdisciplinaire avec les sciences exactes et les sciences naturelles.

■ **Notre recherche est une recherche dans le monde et sur le monde**

Il n'est plus possible de comprendre la société dans laquelle nous vivons en partant du seul territoire français ou de la seule histoire de la France ou de l'Europe. Sciences Po est à même de relever ce défi car elle a très tôt été comparatiste (comparaison des systèmes politiques, des villes, des hôpitaux, des écoles, des politiques sociales, etc.) entre différents pays, notamment en Europe. La question de l'eupéanisation est abordée de manière originale, en analysant la circulation transnationale des idées, des pratiques et des hommes et en s'interrogeant sur les effets de la construction européenne sur les structures étatiques et sur les sociétés européennes.

Sciences Po a par ailleurs acquis des compétences sur la quasi-totalité des sociétés du monde. La présence dans un même établissement de chercheurs se posant les mêmes questions sur des espaces régionaux différents est une richesse incomparable quand il s'agit de croiser les perspectives. Cette recherche sur le monde doit trouver à s'épanouir pleinement dans le cadre d'USPC, à l'échelle duquel peut se construire, en lien notamment avec l'INALCO et des universités Paris 3 et Paris 7, un pôle de rayonnement mondial.

### ■ Une recherche qui permet une maîtrise nouvelle des méthodologies quantitatives par le numérique

Pour contribuer à une réflexion qui ne repose pas que sur des savoirs abstraits, il faut aussi être capable de collecter des données, de produire des connaissances empiriques originales à partir de celles-ci et donc de maîtriser des techniques d'enquête qui garantissent la robustesse des résultats. Il s'agit donc de transmettre à nos étudiants les modes de raisonnement qui sous-tendent ces résultats et les rendent intelligibles, et de leur permettre de se confronter eux-mêmes à la production de données empiriques. C'est à cette seule condition qu'ils seront par la suite capables de s'approprier des expertises scientifiques et de les mobiliser pour agir.

La recherche menée à Sciences Po est armée pour tenir ces défis parce que nos académiques maîtrisent et combinent une vaste palette de démarches méthodologiques.

D'ores et déjà, et de manière singulière en France, le Medialab met à la disposition des chercheurs de Sciences Po des techniques capables de gérer des données toujours plus abondantes et à la complexité croissante.

L'Equipex DIME-SHS (Données, Infrastructures, Méthodes d'Enquêtes en Sciences Humaines et Sociales) de Sciences Po propose un dispositif d'enquêtes longitudinales par Internet.

**Ces deux structures nous permettent de prendre sereinement le tournant des *big data***, dans le cadre notamment d'USPC, qui en a fait un des axes centraux de son projet IDEX. La recherche en sciences sociales va être bouleversée, comme l'ont été toutes les autres disciplines, face à la puissance de corrélation des *big data*, et Sciences Po a de toute évidence un rôle de premier plan à jouer dans l'invention des méthodes et de l'évolution des objets de recherche qui vont en découler. C'est un enjeu pour ses chercheurs mais aussi pour ses étudiants, qui pourront prendre des décisions d'autant plus éclairées qu'ils sauront lire et interpréter les données et les informations dont ils disposeront, maîtriseront les méthodes par lesquelles elles ont été produites, et seront ainsi moins dépendants des savoirs d'experts.

■ **Quatrième atout : nos programmes doctoraux sont exigeants, professionnalisants et le seront plus encore à l'horizon de 2022.**

## SCIENCES PO METTRA L'ACCENT SUR UNE RECHERCHE QUI AIDE À COMPRENDRE LE MONDE

Pour les années à venir, Sciences Po s'engage à tenir ce cap et à promouvoir des recherches interdisciplinaires, qui portent sur le monde, combinent les approches et forment par et à la recherche au-delà de ses programmes doctoraux.

Les thèmes et les objets sur lesquels porteront ces recherches devront toutefois évoluer. Sans renoncer à la plus grande exigence scientifique dans la construction de notre agenda de recherche, nous veillerons à ce que les nouvelles thématiques explorées restent en prise avec les évolutions des sociétés contemporaines, les transformations mondiales émergentes et les défis qu'elles posent à la connaissance. Il importe donc d'identifier collectivement les questions sur lesquelles nous devons travailler et auxquelles nos étudiants devront être préparés et formés.

Nous devons pour cela mettre en place des espaces de réflexion prospective sur les orientations scientifiques à anticiper, les manques à combler, les thématiques et créneaux à investir. Une première étape dans ce sens consistera à établir une cartographie de nos forces actuelles, qui devra ensuite être régulièrement tenue à jour et actualisée. Dans un premier temps, elle nous permettra de choisir dans quelles voies organiser la réflexion, par groupes de travail, pour déboucher sur un nombre limité de propositions innovantes. Il s'agit ainsi de se doter d'un outil pérenne de veille et de lancement d'initiatives qui permette d'être réactifs, voire proactifs, par rapport aux évolutions mondiales.

Ces nouvelles perspectives scientifiques et les résultats de l'ensemble de nos recherches doivent bénéficier à nos étudiants. Nos formations doivent donc leur permettre de s'initier à la recherche et aux raisonnements scientifiques. Les innovations pédagogiques présentées dans la partie dédiée à la formation pourraient rapidement être mises en œuvre à cette fin.

Si le développement du numérique offre des possibilités de déposer des brevets, nous pouvons imaginer d'autres formes de valorisation de nos recherches. Par exemple, la forte implication de Sciences Po dans la conservation et la gestion d'archives pourraient donner lieu, avec l'aide du numérique, à des applications innovantes. Des pistes existent aussi certainement du côté de la cartographie.

Enfin, des interfaces nouvelles sont à développer entre les chercheurs et la future Direction des Ressources et de l'Information Scientifique (DRIS) afin de tenir compte de l'évolution de la collecte, de la gestion, de la production et de la diffusion des ressources et informations scientifiques.

## Investir dans la communauté académique

*“There is no great university without great faculty”*: tel est le credo des grandes universités de recherche internationales. Miser sur la communauté académique de Sciences Po est donc une absolue

nécessité pour figurer aux meilleures places parmi les universités de recherche.

## ATTIRER LES TALENTS ET RENFORCER LA COMMUNAUTÉ ACADÉMIQUE

Nous ne pouvons prétendre figurer à part entière dans le club très sélectif des universités de recherche de rang international avec une communauté académique permanente d'un peu plus de 200 professeurs et chercheurs, sans augmenter le nombre d'heures pendant lesquelles nos étudiants sont en contact avec eux.

Cette croissance quantitative doit aussi être qualitative. Les professeurs et les chercheurs que nous souhaitons accueillir doivent satisfaire un haut niveau d'exigence scientifique et pédagogique : nous devons être capables d'attirer des universitaires issus des meilleurs établissements français ou étrangers. Pour cela, nous devons encore améliorer nos procédures de recrutement et notamment : veiller à la diffusion de nos offres au niveau national et international ; mobiliser le temps et les moyens nécessaires à la sélection des candidats ; leur offrir des conditions de travail et de rémunération compétitives au niveau mondial. Cela représente un investissement considérable en énergie et en ressources dans les années à venir, mais il n'y a pas d'alternative si notre ambition est internationale. La visibilité ne se maintient que par l'excellence de la recherche et pour l'atteindre, il faut s'en donner les moyens.

## UNE GESTION INCITATIVE DE LA COMMUNAUTÉ DES PROFESSEURS ET CHERCHEURS

Attirer des talents ne suffit pas. Encore faut-il leur permettre de s'épanouir et leur offrir des conditions satisfaisantes d'exercice de leur mission. Plusieurs actions ont déjà été conduites : l'évaluation des chercheurs FNSP, la prime d'incitation à l'enseignement qui a été créée pour les chercheurs, dans une logique de convergence des statuts.

Une telle politique devra être poursuivie dans les années à venir, mais elle devra également être aménagée. De très fortes demandes pèsent sur les académiques de Sciences Po, qui devraient tous être à la fois excellents chercheurs, excellents enseignants, actifs en formation continue, impliqués dans la valorisation de leurs recherches, directeurs attentifs de leurs doctorants, à la recherche de partenariats contractuels et à la tête de projets de recherche internationaux, etc. Ces exigences ne peuvent raisonnablement être assumées avec la même intensité par chaque personne. Il faudra donc, tout en préservant la philosophie de l'harmonisation des missions, et indépendamment de la diversité des statuts, introduire des formes d'individualisation du contenu des activités, qui devront faire l'objet de négociations entre l'institution et chaque professeur ou chercheur en fonction de ses projets, de ses compétences, de la phase de sa carrière dans laquelle il se trouve, mais aussi des priorités de Sciences Po.

Parallèlement, il faudra améliorer notre politique de rémunération, car aujourd'hui c'est l'appartenance à une catégorie donnée, plus que le seul talent, qui détermine les écarts de traitement. Afin de garder à cette communauté le sentiment d'appartenir à un groupe de pairs, il importe de mettre en place des modes de gestion plus harmonisés et de se donner pour objectif de réduire certaines des différences de situation entre les statuts, sans renoncer pour autant à une gestion individualisée.

Une attention particulière devra être portée aux femmes de notre communauté académique, notamment lors des recrutements et des décisions liées à la carrière, mais aussi pour les inciter à prendre des responsabilités dans la gouvernance de Sciences Po. Cela devra s'accompagner d'une meilleure prise en compte des contraintes familiales des jeunes parents.

Une université de recherche repose enfin sur une gestion saine, assurée par des équipes de soutien performantes et sur une confiance forte en sa communauté académique, afin de l'encourager à la prise d'initiatives, à

la prise de risques scientifiques, au lancement de projets... De ce point de vue, la mise en place de la Mission Europe Recherche a été un grand succès et son champ d'intervention doit être élargi afin de couvrir l'ensemble des appels à projets, et pas seulement les appels à projets européens. *Le Scientific Advisory Board (SAB)* joue aussi un rôle important et son rôle pourrait être utilement concentré sur le financement d'amorçage de projets résolument innovants.

## L'IMPLICATION DES PERSONNELS ACADÉMIQUES DANS LA GOUVERNANCE DE SCIENCES PO

Pour des raisons qui tiennent à l'histoire de Sciences Po et au développement très récent de sa communauté académique, notre faculté est encore peu associée à la gouvernance de Sciences Po. La réforme des statuts de Sciences Po va renforcer la participation de la faculté permanente au pilotage de notre institution. D'autres domaines pourraient bénéficier d'une plus forte participation de nos académiques, notamment le suivi de l'offre de formation, pour une meilleure articulation entre recherche et pratique professionnelle.

## LA COHÉRENCE DE L'ORGANISATION

Il importe, en se gardant d'une rationalisation excessive, de clarifier les relations entre les structures que la taille accrue de Sciences Po a conduit à créer. Cela invite à adopter, comme toutes les autres universités, une organisation qui réponde à nos besoins plutôt que d'imiter un modèle idéal imaginaire.

Les huit Écoles évoquées dans les développements relatifs à la formation s'appuieront sur le renom international de nos centres de recherche, qui devront viser une orientation moins mono-disciplinaire des centres.

Si les activités d'enseignement et de recherche se déroulent au quotidien respectivement au sein des Écoles et des centres, le rôle des départements sera avant tout fonctionnel. Il s'agit :

- de coordonner l'offre de formation de chaque discipline, notamment au Collège universitaire et à l'École doctorale. Il est en effet indispensable que chaque communauté disciplinaire puisse s'assurer de la cohérence, de la pertinence et de la qualité des cours fondamentaux dispensés et des cours

électifs relevant d'une discipline donnée, dans l'ensemble des formations. Il en est de même pour les parcours doctoraux ;

- de coordonner, en liaison avec les Écoles et la direction des études de la scolarité, la répartition des services d'enseignement des professeurs et chercheurs de la discipline et de contrôler leur réalisation ;
- d'être un espace de réflexion et une force de propositions sur le développement de la discipline au sein des centres où les membres du département développent leurs activités de recherche comme au sein des formations offertes par les Écoles.

## Pour un nouveau dispositif de diffusion scientifique

Le projet de création de la Direction des Ressources et de l'Information Scientifique (DRIS) placera le dispositif documentaire au cœur des évolutions de la recherche et de l'enseignement produites, notamment, par la révolution numérique. Il prend acte des transformations majeures que les technologies numériques provoquent

sur les dispositifs de production, d'édition et de diffusion de l'information scientifique. La DRIS a vocation à créer à Sciences Po l'espace où se discutent et s'élaborent les projets destinés à organiser la continuité de la chaîne informationnelle à partir des contenus créés par la recherche, par la pédagogie et par les événements organisés en nos murs pour en assurer la collecte, le signalement, la diffusion et l'archivage et en permettre la réutilisation sous de multiples formes.

Le projet de création de la DRIS part de constats majeurs qui amènent à repenser le service à la recherche :

- le recours à une collection documentaire imprimée et numérique régulièrement enrichie et signalée ne correspond plus qu'à une partie des besoins des chercheurs ;
- le processus de la communication scientifique se réinvente et se diversifie du fait du numérique et des modalités nouvelles d'échange qu'il autorise (*Open access, Open edition*) ;

- le matériau de la recherche se constitue et se traite différemment, avec des outils de manipulation et de réutilisation des données plus puissants ;
- la pédagogie numérique crée de nouveaux supports nécessitant des outils de stockage, de signalement et de diffusion.

Certains acteurs du monde de la recherche ont d'ores et déjà commencé à tirer des conséquences de ces évolutions. Au niveau européen, dans le cadre du programme Horizon 2020, la Commission européenne demande le dépôt dans des « Archives ouvertes » (*Open access repositories*) des publications résultant de son financement. De la même manière elle demande aux chercheurs de déposer leurs données dans des systèmes dédiés et les encourage à les partager (*Open data initiative*).

Dans le cadre de la DRIS, en étroite collaboration avec la direction scientifique, les centres de recherche et les chercheurs eux-mêmes associés à son pilotage, il est question de consacrer une partie croissante des moyens mobilisés pour l'assistance aux chercheurs et enseignants à ces nouveaux terrains que sont :

- la publication ;
- les données et les archives ;
- la bibliométrie.

Par la réutilisation sous de multiples formes des résultats de notre recherche, l'objectif est de contribuer à un impact accru de ces derniers sur l'ensemble de nos formations initiales et « exécutives » mais aussi, en retour, sur l'ensemble des domaines de la recherche. C'est aussi permettre à Sciences Po de disposer des moyens adéquats pour rayonner et pour nourrir le débat public.

---

# 4

## **L'ORGANISATION ET LES RESSOURCES D'UNE UNIVERSITÉ DE RANG INTERNATIONAL**

---

Le projet de Sciences Po s'incarne dans ses différents métiers mais également de façon transversale. Le développement de Sciences Po nécessite des ressources et des compétences.

## La vie à Sciences Po à l'horizon 2022

### LA VIE ÉTUDIANTE ET ACADÉMIQUE

Les campus de Sciences Po doivent être identifiés à l'échelle internationale comme des lieux stimulants pour étudier et mener des recherches de très haut niveau. Il s'agit d'en faire des

lieux d'émulation collective, de foisonnement d'initiatives et d'incubation de projets innovants, hors-normes, visant en priorité l'intérêt général.

La vie à Sciences Po doit être un temps d'opportunité et d'accomplissement pour les étudiants, mais également pour l'ensemble des membres de la communauté de Sciences Po (enseignants, salariés, anciens), une expérience unique d'ouverture, d'engagement, d'épanouissement et de responsabilisation aux enjeux collectifs contemporains, à une échelle locale aussi bien que mondiale. Elle doit pour cela être stimulée, en fonction d'orientations stratégiques bien identifiées.

#### ■ Il s'agit tout d'abord de renforcer les liens avec nos communautés.

Sciences Po est une communauté diverse (étudiants, enseignants, salariés, chercheurs, praticiens, anciens, etc.), multiculturelle, qui vit et qui innove en raison même de son pluralisme et de son *affectio societatis*. Il est plus que jamais nécessaire de développer cette dimension. Sciences Po mobilise une large communauté d'enseignants professionnels, qui seront mis en réseau par discipline ou par secteur professionnel à travers des dispositifs permettant les échanges sur les problématiques pédagogiques, l'usage des outils numériques, l'intervention à des manifestations ou des colloques.

La vie étudiante à Sciences Po est dynamique. Plusieurs actions vont permettre d'appuyer et de **stimuler les initiatives des étudiants** par des liens accrus entre la communauté académique et professionnelle et les étudiants,

mais aussi par la communication interne et les réseaux sociaux, par la valorisation des projets et par l'optimisation des espaces.

L'intensité de la vie des communautés à Sciences Po passe également par le **renforcement du lien avec les anciens étudiants**, pour renforcer les opportunités d'engagement (mécénat de compétences, enseignement, dons, encadrement de projets collectifs, etc.). Plusieurs actions ont été identifiées : création d'un événement annuel de rencontre entre les anciens et Sciences Po, co-organisation d'événements communs ou encore renforcement des liens entre associations d'étudiants de master et groupes professionnels de l'association des anciens.

■ Enfin, porter Sciences Po aux meilleurs standards internationaux implique **d'améliorer la qualité du service rendu aux étudiants** en renforçant les actions destinées à l'intégration des étudiants internationaux et le développement des infrastructures collectives (bibliothèque, postes de travail, espaces de convivialité, etc.) qui constituent les points d'ancrage de la vie de campus.

## LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE ET LE PROJET DE L'HÔTEL DE L'ARTILLERIE

La réflexion sur la manière d'aménager les espaces (salles de classes, salles et espaces de travail, organisation du campus) est partie intégrante de la mise en œuvre d'initiatives pédagogiques. Le rayonnement des grandes universités dépend de leur capacité à offrir non seulement les meilleurs enseignements, mais aussi les conditions de la plus grande émulation possible entre étudiants et entre chercheurs, dans des campus largement ouverts et en interaction permanente avec leur environnement (acteurs économiques, institutions culturelles, etc.).

**Aujourd'hui, le projet d'implantation sur le site de l'Hôtel de l'Artillerie fournit une opportunité exceptionnelle.** Il s'agirait de parachever le déploiement et le recentrage du campus parisien de Sciences Po dans un périmètre resserré autour du 27, rue Saint-Guillaume, son siège depuis 1880. Mais, ce projet est d'abord stratégique car il créerait le premier campus de type « oxfordien » au cœur de Paris, en réunissant dans un même espace d'enseignement et de vie collective centres de recherche, bureaux d'enseignement, bibliothèques, logements étudiants. Le projet de l'Artillerie permettrait à Sciences Po de se hisser au niveau des meilleurs standards

d'enseignement, de recherche, d'innovation et de qualité de service en matière d'accueil des étudiants et des chercheurs.

Misant sur l'alliance d'un patrimoine architectural exceptionnel et d'un plan d'aménagement très innovant, Sciences Po souhaite faire du site de l'Artillerie un lieu intégré d'innovation, de recherche, d'enseignement et de logement étudiant pleinement ouvert sur la ville, ayant vocation à incarner le dynamisme parisien en matière universitaire et d'attractivité internationale.

Le site de l'Artillerie est parfaitement adapté aux besoins présents et futurs de Sciences Po (identifiés dans le cadre du schéma directeur immobilier) en permettant :

- d'accueillir l'ensemble des activités dispersées sur des sites loués par Sciences Po ;
- d'améliorer globalement l'offre de services sur le campus (augmentation du nombre d'ouvrages en accès libre, création de 300 places de travail pour les étudiants) et le confort de travail pour tous les usagers, par la création notamment de dix nouvelles salles d'enseignement, avec des formats plus adaptés aux nouveaux usages pédagogiques que Sciences Po entend promouvoir : petites salles modulables de dix à quinze places et grandes salles d'environ soixante à quatre-vingts places permettant de travailler en groupes distincts ;
- d'offrir de nouvelles marges de manœuvre pour le développement d'activités (possibilité d'accueillir sur le site environ 400 étudiants de plus) ou de nouveaux services.

Ce projet est également une opportunité unique pour Sciences Po de conforter la place des activités de recherche au cœur du campus, en permettant :

- le rassemblement sur un même site de l'ensemble des centres de recherches actuellement dispersés sur des sites à proximité plus ou moins directe du campus de Sciences Po ;
- la création d'une vingtaine de nouveaux postes de travail pour des enseignants-chercheurs, chercheurs ou post-doctorants ou professeurs dont le recrutement est d'ores et déjà programmé jusqu'en 2018 ;
- le renforcement du potentiel d'innovation en matière de recherche au travers de l'interdisciplinarité ;

■ le développement des interactions avec les élèves (rapprochant Sciences Po des meilleures universités internationales) grâce à la création de bureaux de professeurs et d'enseignants chercheurs, d'un *faculty club* et de nouveaux espaces de convivialité et de travail collaboratif pour des échanges avec les partenaires de Sciences Po, à commencer par les établissements d'USPC.

**Il s'agit enfin d'un projet soutenable sur le long terme, qui permettrait de dégager des économies,** et dont le financement serait couvert à 75 % par les montants actuellement consacrés aux locations de locaux. Il s'agit d'un projet fédérateur et mobilisateur.

## Un modèle économique renouvelé et pérenne

Sciences Po occupe une position singulière dans l'enseignement supérieur et la recherche. Son modèle économique est également original et dynamique.

**Sciences Po a connu une croissance importante de ses ressources et de son budget,** qui s'élève à 173 M€ en 2013, soit une augmentation de près de 150 % entre

2000 et 2013. Ce budget significatif reste malgré tout inférieur aux budgets d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche de renom comme la London School of Economics and Political Science (LSE), dont le nombre d'étudiants est proche de celui de Sciences Po.

**Les ressources de Sciences Po se sont diversifiées pour anticiper et accompagner son développement.** La structure de ces ressources est très spécifique par rapport aux universités françaises : 50 % de ressources publiques et 50 % de ressources propres (contre 13 % en moyenne dans les universités françaises). Si le soutien de l'État reste présent, et demeurera crucial, en tant que garant de l'autonomie de Sciences Po dans l'exercice de ses missions de service public, il a significativement diminué, en proportion de la dépense par étudiant. La réforme des droits d'inscription, couplée à une augmentation des effectifs, a été l'élément déterminant de la croissance des ressources de Sciences Po. Par ailleurs, Sciences Po a accru les ressources

de la formation continue. Enfin, les ressources provenant des partenaires extérieurs ont connu un fort développement, notamment par la voie du financement sur projets venant saluer la qualité de notre recherche et par le développement des partenariats avec les collectivités locales.

Ces ressources ont été mobilisées au profit du développement de Sciences Po, avec en priorité l'essor de la faculté permanente, l'investissement en capital humain, un dispositif volontariste d'aides aux étudiants. La situation financière de Sciences Po est saine, comme l'atteste la notation A+ attribuée par l'Agence Fitch, confirmée en septembre 2013. Pour autant, Sciences Po a aujourd'hui atteint un palier dans sa croissance. Le projet stratégique de Sciences Po s'inscrit dans une démarche de développement soutenable qui rend nécessaire une réflexion sur l'évolution du modèle économique. Il s'agit d'assurer la pérennité de nos activités actuelles et de rechercher des marges de manœuvre financières pour poursuivre notre développement et financer nos priorités.

### **Sciences Po 2022 est un projet ambitieux et maîtrisé, adossé à une responsabilité collective quant à la soutenabilité du modèle économique.**

L'évolution du modèle de Sciences Po s'appuie sur plusieurs leviers permettant d'assurer le développement de l'institution.

Du côté du financement, Sciences Po bénéficiera de nouvelles ressources significatives, liées :

- au développement ambitieux de la formation exécutive et à la conquête de nouveaux marchés ;
- au lancement d'une nouvelle campagne de levée de fonds à l'horizon 2022. Elle mobilisera tous les acteurs et toutes les communautés qui fondent notre institution, par l'appel au mécénat des particuliers et des entreprises, par la constitution d'un fonds de dotation (*endowment*), par le développement d'une offre dédiée incluant les chaires d'entreprises. Elle sera l'occasion de mesurer le soutien de chacun vis-à-vis de l'institution et fera par ailleurs l'objet d'un strict encadrement sur le plan éthique, avec la création d'un comité dédié, chargé de vérifier que la nature et la provenance des fonds obtenus n'obèrent en rien la réputation ou l'autonomie de Sciences Po ;
- au développement des formations en apprentissage qui contribuent à la professionnalisation ou encore de parcours spécifiques (parcours accélérés – *fast tracks* – pour jeunes professionnels, écoles d'été) ;

- à la valorisation des activités de recherche, dont l'expertise sur les questions de société est reconnue ;
- Sciences Po devra en outre s'employer à préserver le soutien que les collectivités apportent à ses campus, dans le prolongement du contrat qui a présidé à la création de ces implantations. Il est clair que sans leur soutien, Sciences Po ne pourrait assumer seul cette organisation multi-sites, dont le succès a pour contrepartie des coûts accrus en matière de gestion administrative et pédagogique.

Pour ce qui concerne la gestion, l'offre de formation de Sciences Po, renouvelée dans ses approches pédagogiques, sera optimisée dans ses coûts. Après un fort développement, Sciences Po va infléchir la croissance de sa masse salariale, par une meilleure maîtrise de l'évolution de ses effectifs et par des processus salariaux mieux contrôlés. L'institution va s'adapter pour être agile et pour développer les emplois et les compétences correspondant aux priorités stratégiques de son développement. Enfin, Sciences Po va mobiliser un potentiel d'économies qui sont à sa portée en revoyant certains processus clés. La politique d'achats sera, par exemple, repensée.

Le projet de l'Artillerie s'inscrit dans cette dynamique de développement soutenable. S'il nécessite une levée de fonds extérieurs, sur un projet particulièrement mobilisateur, les seuls loyers économisés grâce au déménagement sur ce nouveau site couvriront les trois quarts du besoin de financement du projet.

## Un modèle de gouvernance rénové et plus représentatif

Pour mettre en œuvre et piloter son développement, Sciences Po a rénové ses modes de gouvernance et s'est engagé dans une évolution de son organisation et de ses pratiques.

La gouvernance institutionnelle de Sciences Po a fait l'objet d'une attention particulière et devrait évoluer substantiellement avant la fin 2014 avec comme objectifs :

- > de préserver la spécificité institutionnelle qui rend Sciences Po autonome et capable d'adapter en permanence son projet pédagogique et sa gestion ;

- > de moderniser ses instances pour mettre en place un pilotage stratégique reposant à la fois sur des regards extérieurs et sur une meilleure représentation des diverses parties prenantes à la vie de Sciences Po ;
- > de mettre en place des dispositifs permettant de prévenir toute crise de gouvernance comme celle qu'a connue l'institution en 2012.

Le nouveau schéma de gouvernance confortera le modèle dual de Sciences Po, qui a permis son développement et qui s'inscrit dans une vision moderne calée sur les standards internationaux : il renforce le rôle de la FNSP, indépendante et dédiée aux grandes orientations stratégiques, à la gestion administrative et financière de l'Institut d'études politiques (IEP) et à une mission de surveillance, sur le modèle des *boards of trustees* des grandes universités internationales. La taille de son conseil d'administration est réduite et sa composition consacre le rôle prépondérant des fondateurs tout en faisant une plus large place aux personnels permanents (notamment enseignants et chercheurs) de l'institution et aux étudiants. Les compétences de l'IEP sont, quant à elles, élargies à la recherche et à la documentation, comme dans tout établissement d'enseignement supérieur.

Les nouveaux statuts de Sciences Po vont permettre de satisfaire aux exigences d'une institution qui a besoin de points de vue indépendants tout en confortant la représentativité des instances. Les statuts font ainsi une plus grande place à la faculté permanente – conforme à celle qu'elle occupe au sein de l'institution – et rendent plus efficace la gouvernance de la recherche. Ils maintiennent également une place de choix aux chargés d'enseignements au sein du conseil de l'IEP et renforcent le rôle des salariés dans ces instances.

Pour assurer une gouvernance exemplaire, des limites d'âge et une limitation du nombre de mandats sont instaurées et une commission de déontologie est créée. Enfin, une nouvelle procédure de désignation du directeur et de l'administrateur permettra de créer les conditions d'un dialogue consensuel entre instances.

# Une organisation efficace, répondant à nos priorités stratégiques

Sciences Po se doit naturellement d'être une institution exemplaire dans son fonctionnement et sa gouvernance. Cette ambition supposait en premier lieu de moderniser la gouvernance de l'institution dans le sens

d'une meilleure représentation de différentes parties prenantes. Elle implique désormais de bâtir une organisation de travail efficace, adaptée aux défis que l'institution doit relever, fondée sur des principes de transparence et de responsabilité ainsi que sur des procédures claires et connues de tous, animée par une communauté de *managers* soudée.

Nous avons engagé un examen approfondi de notre organisation et de notre fonctionnement, pour les adapter à la dimension et aux défis nouveaux de notre institution et les rendre plus efficaces. Cela passe notamment par :

- une politique de ressources humaines dynamique et attentive au dialogue social et à la qualité de vie au travail de nos équipes (voir infra) ;
- la recherche de plus de « subsidiarité » entre les différents niveaux de compétences, en renforçant le rôle joué par les Écoles, tout en instaurant des outils de régulation au niveau global, voire une politique de contractualisation entre services centraux et Écoles ;
- un dialogue budgétaire plus 'intelligent', avec des modes d'allocation de ressources et de moyens prenant mieux en compte les priorités stratégiques et la dynamique des projets ;
- une meilleure formalisation des processus et des règles de gestion ;
- une capacité accrue de pilotage par la performance ;
- l'animation d'une communauté de *managers* valorisée et responsabilisée pour mettre en œuvre la stratégie de l'institution ;
- une communication interne renforcée.

L'examen approfondi de nos modes d'organisation et le développement de nouveaux outils de pilotage sont la condition nécessaire de bonne mise en œuvre de nos orientations stratégiques.

De ces orientations devront découler dans les mois qui viennent des objectifs précis et des indicateurs de performance, dont une cellule, placée sous la responsabilité du secrétariat général, assurera le suivi.

## Une politique de ressources humaines dynamique et attentive, pour accompagner nos transformations

Pour réaliser ses activités, Sciences Po mobilise d'abord des ressources humaines, qu'il s'agisse du personnel administratif et de soutien ou du personnel académique. La politique de ressources humaines fait l'objet d'une réflexion à l'échelle de Sciences Po et concerne l'ensemble des communautés.

La réflexion sur le modèle économique implique un

pilotage renforcé de la masse salariale et une correcte définition des rôles et responsabilités au sein de l'institution. La maîtrise de la masse salariale passe en particulier par la définition de priorités rigoureuses en matière de recrutement. L'institution mettra notamment l'accent sur la politique d'attractivité des talents de Sciences Po à travers les recrutements académiques à l'international.

Sciences Po conduira une politique de gestion des ressources humaines (GRH) innovante et socialement responsable par le déploiement des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), par des engagements pour l'accessibilité et le handicap, par des plans de formation ou encore par l'accompagnement de la communauté des *managers*. Globalement, la politique de gestion des ressources humaines de Sciences Po a pour ambition d'agir en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail de l'ensemble des salariés.

Sciences Po est une université de rang mondial reconnue pleinement par ses pairs. Avec ce projet, l'institution va renforcer sa présence dans cette communauté restreinte. Ce positionnement est le meilleur moyen de garantir la valeur du diplôme de Sciences Po et d'assurer une contribution scientifique reconnue et partagée pour compter dans les débats qui contribuent à la construction du monde de demain. C'est à cet enjeu simple et pourtant exigeant que veut répondre ce projet avec toute la communauté de Sciences Po.

Nombreux seront les bénéficiaires de ce positionnement. Les étudiants, qui viennent à Sciences Po pour appréhender le monde dont ils vont devenir acteurs. Les chargés d'enseignement, pour mieux saisir le sens de ce qu'ils font tous les jours et le transmettre. Les chercheurs pour faire avancer cette compréhension qui est la vocation même des sciences sociales. Les salariés pour faire avancer une institution porteuse de valeurs et de sens.

À tous, Sciences Po permet d'agir en femmes et hommes de réflexion et de penser en femmes et hommes d'action. Cette vocation singulière est notre principal atout pour construire et différencier le Sciences Po de demain, face aux défis d'un environnement en mutation.





**SciencesPo.**

[www.sciencespo.fr](http://www.sciencespo.fr)