

PROJET POUR SCIENCES PO

En un siècle et demi d'histoire, Sciences Po a pris des formes si diverses qu'on pourrait douter d'avoir affaire à la même institution, selon qu'on observe l'École libre des Sciences politiques de 1871, l'Institut d'études politiques de l'après-guerre ou l'institution rénovée par Richard Descoings. Mais derrière cette adaptabilité, il y a des permanences.

La première tient à l'ambition de « *connaître son temps* » qu'Emile Boutmy assignait à son école, par l'association des savoirs scientifiques et pratiques. La seconde est liée au besoin de refondation des élites. En 1871, le choc de la défaite et le constat par Boutmy que c'est « *l'Université de Berlin* » qui a « *triomphé* » (à Sadowa en 1866 mais le constat tient pour Sedan), amène à la création de la première École. En 1945, c'est l'accusation de compromission des élites pendant l'Occupation qui débouche sur une nouvelle gouvernance. Le projet de Richard Descoings en 1996 est quant à lui enraciné dans un contexte : la fin de la guerre froide, le triomphe de la mondialisation et la « fracture sociale » en France, thème de la campagne victorieuse de Jacques Chirac en 1995, année également de la publication d'une étude de Claude Thélot et Michel Euriat relevant que le taux d'élèves issus des milieux populaires dans les quatre plus grandes écoles françaises (ENS, X, ENA, HEC), est passé de 29 % en 1950 à seulement 9 % en 1990. Dix ans plus tard, un rapport sénatorial (2007) juge que l'IEP est un « pionnier » en France en matière de diversification des élites.

À l'heure de remettre ce projet stratégique, la France connaît de nouveau une crise majeure, crise de ses institutions démocratiques, crise de son rapport à un monde brutalisé, crise de son modèle social fragmenté. Les élites françaises, une fois encore, sont mises en cause. Les tensions traversées par Sciences Po interviennent dans ce contexte. Si elles se sont manifestées pour les médias et le grand public par le prisme des violences sexistes et sexuelles puis des réactions aux conflits au Proche-Orient, les défis dépassent la nécessité de lutter sans faiblesse contre les premières et d'organiser un dialogue apaisé s'agissant des secondes. Ces tensions s'exacerbent en effet au moment où Sciences Po doit envisager une triple rénovation.

1/ La rénovation de son image. Les polémiques successives ont troublé l'image solide de Sciences Po. Le rapport avec la société s'est inversé. L'établissement qui devait déchiffrer pour la société les enjeux auxquels elle fait face, et former des jeunes pour les surmonter, donne l'impression de devenir lui-même le réceptacle des crises qui traversent nos démocraties. Le risque existe qu'une image dégradée n'engendre une perte d'attractivité pour les étudiants, les chargés d'enseignement (dont la rémunération modeste n'est pas la motivation première), les enseignants-chercheurs, les recruteurs et les donateurs, chaque recul venant en nourrir un autre. Il ne s'agit pas de tomber dans l'alarmisme puisque les fondamentaux sont solides : taux de sélection de 13,5 % en *Bachelor* avec 1.946 admis pour 14.322 candidats ; 87 % des étudiants trouvent un emploi en moins de six mois. Mais il faut empêcher que ce cycle ne se mette en place.

2/ La rénovation de son projet. En intitulant son ouvrage *Sciences Po : De la Courneuve à Shanghai*, Richard Descoings offrait lui-même en 2007 le meilleur résumé d'un projet enraciné dans les réalités d'une démocratie française aspirant à l'égalité et à la justice sociale, et visant à saisir à bras le corps les opportunités d'une mondialisation à cette date encore « heureuse » (avant la crise financière et l'invasion de la Géorgie par la Russie en 2008). Or, ce monde n'est plus. La démocratie et chacune de ses institutions traversent une crise profonde (administration, médias, justice, système éducatif). La société française est divisée. Le retour des États et de la puissance sur la scène internationale est indiscutable. Les chaînes de valeur sont perturbées et les solutions collaboratives pour éviter la catastrophe climatique peinent à émerger. L'Europe fait face à la montée des populismes. Un établissement dont la vocation est de former les leaders de demain ne saurait ignorer ces bouleversements dans lesquels s'inscrira leur action.

3/ La rénovation de sa gouvernance et des financements. Le retour à la sérénité doit constituer une priorité. Pour ce faire, une gouvernance permettant l'émergence d'un consensus entre les différentes communautés de Sciences Po doit être mise en place : étudiants, enseignants et chercheurs, personnels administratifs d'une part, acteurs extérieurs intéressés d'autre part (État, donateurs, partenaires académiques, entreprises, anciens élèves). Malgré le succès de la démarche ayant conduit à la définition de la Stratégie 2030, il reste à fédérer ces énergies.

Pour cela, les fondations sur lesquelles est bâti Sciences Po doivent être consolidées qu'il s'agisse de l'excellence de la formation et de la recherche, de l'engagement en faveur de la diversité sociale, de l'internationalisation ou de la spécificité de son modèle de gouvernance. Dans un environnement extrêmement

concurrentiel, la singularité du modèle de Science Po participe de son rayonnement, dans l'intérêt des étudiants et des enseignants.

Sur ces bases confortées, je propose dans ce projet de placer Sciences Po sur une trajectoire enracinée dans la réalité d'un monde où le rythme des ruptures ne cesse d'accélérer, un monde incertain et inquiétant qu'il faut analyser et comprendre et auquel nous devons préparer nos étudiants non pour qu'ils s'y résignent mais pour qu'ils puissent en relever les défis. Assumant pleinement sa responsabilité sociale en matière d'inclusion comme en matière de diffusion des savoirs, Sciences Po doit aussi être le lieu où se construit le rapport de la France à l'Europe et au monde. Pour cela, elle doit être à la fois une école pratique, une université de sciences humaines et sociale de premier rang, et un établissement au rayonnement international. C'est sa force.

Pour mener à bien ce projet, je pourrai m'appuyer sur des valeurs et un engagement ancien. En 2005, dans une tribune « Partager l'excellence », publiée dans *Le Monde* dans le contexte des émeutes ayant suivi la mort de Zyed Benna et Bouna Traoré, j'appelais avec d'autres jeunes issus de l'immigration, à rendre possible « la participation de tous les Français, même les moins favorisés, aux responsabilités publiques ou entrepreneuriales ». Pour l'enfant de Fontenay-sous-Bois, né uruguayen en France, passé par la rue Saint-Guillaume, l'ENS de Cachan et la rue des Saints-Pères, la diversité sans l'excellence n'est qu'un concept statique. Elle ne génère pas les opportunités d'ascension sociale qui sont au cœur de la promesse républicaine. Enraciné dans cette réalité française, mais quotidiennement exposé aux grands défis internationaux, je sais combien notre pays a besoin d'une institution à même de les appréhender par le savoir, plutôt que par la peur et le repli. C'est ce projet que je souhaite vous proposer.

1- L'école pratique : préparer les étudiants aux crises de la démocratie, aux conflits globaux et aux ruptures technologiques.

1.1. Ancrer les formations et la recherche dans les ruptures contemporaines

Sciences Po a toujours placé au cœur de son projet la compréhension du monde contemporain. Elle le fait encore aujourd'hui comme en témoignent par exemple le Medialab ou le projet TIERED qui porte notamment sur la création de deux instituts, l'un dédié aux transformations environnementales et l'autre aux transformations numériques. Il convient d'accélérer et d'amplifier cette démarche de compréhension de la contemporanéité, autour de cinq enjeux existentiels auxquels nos sociétés devront faire face dans les années à venir :

- L'enjeu démocratique : les démocraties sont en crise, la polarisation en leur sein rendant la délibération, le dialogue et la régulation pacifique des désaccords, chaque jour plus difficile, au point d'entraver leur fonctionnement et donc, *in fine*, leur efficacité.
- L'enjeu de la conflictualité internationale : le nombre d'Etats démocratiques est en recul, tandis que les Etats autoritaires sont plus agressifs dans la promotion de leur modèle de gouvernance et dotés de moyens plus puissants, y compris en matière de désinformation ou d'ingérences.
- L'enjeu climatique dont la centralité continuera de s'imposer dans les années à venir et qui ne pourra être abordé sans mobiliser l'ensemble des ressources technologiques mais aussi politiques (économie, régulation, coopération internationale) à notre disposition.
- L'enjeu scientifique et technologique, notamment numérique : les nouvelles révolutions numériques de l'intelligence artificielle entraînent déjà des transformations radicales dans l'ensemble des champs de notre vie sociale, redessinent les chaînes de valeur, bouleversent l'état du droit (propriété intellectuelle, assurances), le rapport aux savoirs, à l'information, et soulèvent des questions éthiques auxquelles les décideurs de demain devront être capables d'apporter des réponses.
- L'enjeu européen : face aux grands blocs émergents, l'Europe sera nécessairement l'échelle pertinente pour la conception des réponses à apporter à ces défis. A défaut ils seront pensés dans un dialogue -au mieux- ou une confrontation -au pire-, entre les Etats-Unis et la Chine.

1.2. Faire de l'excellence en sciences humaines et sociales un vecteur de formation des étudiants

Du rôle central de Sciences Po dans l'enseignement et la recherche en sciences humaines et sociales en France, découle une responsabilité particulière. Il existe entre les sciences humaines et sociales et la démocratie un lien

organique. Dans les régimes autoritaires, les SHS sont réduites à la répétition plus ou moins virtuose de la ligne du Parti. En démocratie, elles examinent l'organisation de la société et permettent aux acteurs de celle-ci d'adapter le fonctionnement dans l'intérêt général.

Les études en SHS peuvent donc être l'occasion de développer des compétences indispensables, qui se situent dans un espace entre les *hard skills* techniques et les *soft skills* comportementaux. Capacité à réfléchir en dehors des cadres établis, à raisonner de manière objective et méthodologiquement rigoureuse, à s'en tenir toujours à la civilité du débat pourront être mises au centre de la démarche de l'établissement. Des pistes concrètes pourraient être envisagées pour consolider ce qui est déjà largement une réalité à Sciences Po :

- Réaffirmer les libertés académiques, l'esprit - et la capacité - critique, la culture du dialogue apaisé. Il s'agit de placer la liberté académique et d'expression au centre du projet de l'établissement. Cette liberté ne doit connaître pour limite que l'intimidation, entendue y compris par le biais des réseaux sociaux qui en sont désormais un moyen. Elle a pour contrepartie l'acceptation de soumettre ses propres points de vue, arguments ou hypothèses au regard critique d'autrui. Les étudiants doivent apprendre à critiquer et à être critiqués. Un cadre commun construit à partir de ces deux bornes doit être bâti, admis par l'ensemble des communautés de Sciences Po puis mis en œuvre.
- Placer la démarche scientifique au cœur de la formation. Les étudiants de Sciences Po n'ont pas vocation à devenir majoritairement enseignants ou chercheurs. Les trois quarts d'entre eux s'orientent vers des carrières dans le secteur privé. Ils gagneront néanmoins, dans leur vie professionnelle, à avoir été formés aux raisonnements et aux méthodes propres à la démarche scientifique. Cette formation théorique doit être complétée par une pratique rigoureuse. Il est souhaitable que chaque étudiant participe, dès le *Bachelor*, à un projet de recherche collectif impliquant l'exploitation de données quantitatives ou qualitatives (éventuellement générées par les étudiants eux-mêmes sur le terrain), sous la supervision d'enseignants-chercheurs. Il s'agit d'aller au-delà de la capacité à « lire et comprendre des données » (expression utilisée dans la présentation publique des formations de Sciences Po), mais à être capable de les construire et de les exploiter.
- Se tenir à la civilité du débat démocratique. Il faudra pour cela forger un consensus au sein de l'institution sur les problèmes liés à la diffusion de la culture des réseaux sociaux au sein de l'université : instantanéité aux dépens de la réflexion, mobilisation des émotions aux dépens de la démonstration. Dans cet esprit, il semble essentiel d'apprendre à déconnecter et à définir en lien avec les communautés enseignantes et étudiantes des zones, cours ou plages horaires sans numérique. Il y a en outre un intérêt cognitif à apprendre à se réapproprier des temps de concentration longue. Il peut s'agir également de construire des *safe spaces* numériques, où le débat puisse être conduit dans la sérénité.
- Consolider le leadership pris par Sciences Po pour renforcer les passerelles entre art et sciences humaines et sociales : l'inauguration de la Maison des Arts et de la création en mars 2023 constitue à cet égard un atout décisif pour amener les étudiants à penser différemment, pour stimuler leur audace et leur inventivité ;
- Introduire ou développer les pratiques démocratiques en interne. Le corps étudiant de Sciences Po va continuer à faire face à un environnement politique fragmenté. Il est indispensable de mettre en place des modes de gouvernance et de dialogue apportant de l'apaisement. Sur les sujets clivants, des « conventions de la communauté de Sciences Po » pourraient être organisées, associant étudiants, enseignants et administration, pour garder toujours ouvert l'espace du dialogue et travailler sur des solutions concrètes, avec la direction. Il sera proposé également d'introduire deux budgets participatifs à la main des étudiants d'une part, des salariés d'autre part, afin de couvrir des dépenses tenant à l'amélioration du cadre de vie étudiante ou à l'environnement de travail des agents de l'IEP.

1.3. Renforcer le tronc commun d'enseignement pour parer au risque de fragmentation

La multiplicité des sites et des formations engendre un risque de fragmentation qui a été identifié de longue date à Sciences Po. « L'acte II du collège universitaire », voté le 20 juin 2017 après deux ans de concertation renouvelle le modèle de formation spécifique de Sciences Po et impose les mêmes exigences sur les sept sites.

Le tronc commun offert par le *Bachelor* de Sciences-Po est d'ores et déjà très complet. Il nourrit un « esprit de Sciences Po » fondé sur des références communes. L'Histoire et les humanités sont largement présentes dans

les premières années d'études ce qui constitue un atout indéniable, comme l'est le développement précoce d'une culture de l'interdisciplinarité chez les étudiants. Pour autant, le temps d'une nouvelle adaptation est peut-être venu. Il semble notamment possible d'envisager :

- Le renforcement des capacités quantitatives des étudiants pour aller au-delà des seules « conférences de mathématiques et statistiques appliquées aux sciences sociales » aujourd'hui en place ;
- La mise en place d'enseignements couvrant les champs de l'épistémologie, de la méthode scientifique en sciences sociales (cf 1.2), et les principaux outils numériques à maîtriser dans ce contexte. Il s'agit d'aller au-delà de « l'atelier méthodologique » proposé en deuxième année ;
- L'enseignement d'une « histoire mondiale », permettant aux étudiants de comprendre les logiques qui animent les puissances émergentes, et le regard qu'elles portent sur le monde (cf. les travaux de Pierre Singaravélou à Paris I) ;
- L'introduction des questions européennes plus tôt dans la formation, sous un angle interdisciplinaire, tant l'ensemble des matières enseignées à Sciences Po peuvent y renvoyer : droit, économie, histoire, sciences politiques et relations internationales.

Au niveau *Master*, la grande qualité des formations est soulignée par tous, même si le risque de fragmentation existe également, entre écoles et du fait du nombre important de cursus proposés. Une réflexion sur le renforcement du tronc commun en *Master* semble nécessaire.

Par ailleurs, au moins quatre domaines spécifiques pourraient être mieux couverts, pour un établissement dont la vocation est d'être aligné sur les grands enjeux contemporains :

- l'impact de l'intelligence artificielle sur nos sociétés. Le développement de l'IA sera dans les années qui viennent un défi majeur pour les sociétés démocratiques. Les décideurs de demain doivent recevoir une formation robuste, éthique et philosophique, mais aussi technique indispensable à une régulation adéquate de l'ensemble des domaines affectés par ce phénomène : journalisme, droit, élections, sécurité et défense, etc. Idéalement, un *Master* commun avec une université scientifique aurait vocation à devenir une référence européenne et mondiale.
- la compréhension des nouveaux enjeux informationnels, qui affectent tant la sécurité et les Etats, que les acteurs privés ou la presse. Sur la base construite par le Medialab, il faut réussir à développer une formation interdisciplinaire qui permette d'allier les approches de l'Ecole d'Affaires publiques, de PSIA, de l'Ecole de Management et de celle de Journalisme, qui sont toutes concernées par ce nouveau défi.
- la nécessité d'une meilleure connaissance des dynamiques internes aux régimes ou courants de pensées antidémocratiques. L'indispensable regard critique porté sur l'organisation sociale des démocraties, particulièrement des démocraties occidentales, doit être complété par une meilleure connaissance des logiques internes et des objectifs externes de compétiteurs, à commencer par la Chine et la Russie.
- l'urgence climatique et de la transition écologique et énergétique. Sciences Po doit prendre acte du défi existentiel auquel les générations qu'elle forme sont confrontées : la transition écologique. Elle doit non seulement y former ses étudiants mais également participer à faire naître des vocations de futurs décideurs engagés pour la planète. Il est nécessaire de renforcer la prise en compte des savoirs du climat et des nouvelles disciplines liées à la transition écologique dès le collège universitaire (par exemple en transformant la majeure « économie et société » en majeure « économie, climat et société »), ainsi que dans les *Masters* tant cet enjeu pénètre tous les domaines (comptabilité, urbanisme, affaires publiques, droit de l'environnement). La création d'une nouvelle Ecole dédiée à la gouvernance du climat sera étudiée.

2- L'université de sciences humaines et sociales : assumer pleinement la responsabilité de Sciences Po vis-à-vis de la société

2.1. Renforcer la recherche pour diffuser des savoirs utiles à la société et aux étudiants

Sciences Po est l'une des meilleures universités de sciences humaines et sociales au monde. La qualité de sa recherche est reconnue dans les évaluations du Hcéres. Par exemple, l'avis rendu en 2023 sur le CHSP est

limpide : « le comité est unanime à saluer les immenses qualités du CHSP ». Dans son rapport de 2018, le Hcéres relève que « l'établissement ambitionne la reconnaissance comme université de recherche de rang mondial. Cette priorité stratégique affirmée s'appuie sur les excellents résultats de ses dix unités de recherche ». Cette ambition doit évidemment être confortée.

Si le renforcement de la Faculté permanente doit continuer d'être un objectif pour Sciences Po, dans une logique « d'académisation renforcée » recommandée par la stratégie 2030, les conditions financières actuelles vont constituer à court terme une contrainte. La FNSP pourra, en cas de succès à mobiliser des financements privés accrus (cf. *infra*) appuyer une politique d'attractivité des meilleurs talents français et internationaux, permettant de stimuler la recherche et d'accroître la visibilité et l'attractivité de l'établissement.

En parallèle, il semble nécessaire de mettre en œuvre les leviers les plus facilement mobilisables à court terme que sont :

- L'accroissement du nombre de *visiting professors* qui permettra en retour d'accroître les opportunités des enseignants et chercheurs de Sciences Po de bénéficier de ce type de mobilités ;
- Un appui à la participation des chercheurs de Sciences Po à des jurys de thèse à l'étranger doit également être envisagé, à la fois dans une logique de rayonnement, et dans une logique d'attractivité, en faisant de ces missions des occasions d'identifier des doctorants à haut potentiel, susceptibles de se voir proposer des post-doc à Sciences Po ;
- Une augmentation importante du nombre de doctorants et post-doctorants. Leur participation aux activités d'enseignement permettrait de renforcer les liens entre les activités de recherche au sein de l'établissement, et la formation des étudiants. Les moyens d'une revalorisation de leur situation matérielle doivent également être examinés, y compris dans un contexte de concurrence accrue entre établissements d'excellence pour attirer les plus hauts potentiels ;
- L'accroissement des financements consacrés via le *Science Advisory Board* créé en 2007 pour appuyer des projets de recherche proposés par les membres de la Faculté, et l'augmentation des crédits individuels à la recherche, pour accroître leur autonomie dans la conduite de leurs projets.

Le leadership de Sciences Po en matière de recherche en SHS passera également par sa capacité à se positionner rapidement sur le sujet de l'intégration de l'intelligence artificielle à la recherche elle-même. La voie est en train de s'ouvrir pour une « recherche augmentée » dans laquelle l'IA permettra de démultiplier le volume de données traitées. La frontière traditionnelle entre données quantitatives, adaptées à un traitement de masse, et données qualitatives, qui s'y prêtent moins, pourrait s'estomper et ouvrir un accès à de nouveaux gisements à exploiter par les sciences sociales.

Enfin, le lien entre recherche et formation des étudiants peut être renforcé, en multipliant les occasions d'interactions entre chercheurs et chargés d'enseignement *via* des séminaires dédiés à la circulation des savoirs. L'encadrement des vacataires par la Faculté permanente *via* des échanges renforcés par discipline ou au sein des centres de recherche et des écoles semble nécessaire, pour renforcer la cohérence des formations.

2.2. Mettre l'excellence au service d'une politique d'inclusion sociale renforcée

Pour ce qui est des admissions, le maintien d'un haut niveau de sélectivité doit être recherché, dans l'intérêt des étudiants et notamment des plus modestes, pour lesquels la valeur du diplôme aura un impact plus important sur le déroulement de leurs carrières professionnelles, à défaut de pouvoir mobiliser d'autres leviers relevant du « capital social ». Si l'entrée de Sciences Po dans le système PARCOURSUP n'est pas en soi contestable, il existe une interrogation sur le risque que cette procédure fasse passer l'établissement à côté de profils exceptionnels, soit sur le plan académique, soit du fait de leurs qualités d'engagement, de persévérance, de curiosité intellectuelle, de courage. L'adaptation des procédures pour se prémunir de ce risque pourra être étudiée.

Sciences Po ne peut pas être une école hors sol : c'est un impératif de légitimité démocratique. Son objectif doit être de former une élite méritocratique, représentative de la société française dans sa diversité sociale, géographique et cognitive. Afin de poursuivre l'œuvre de diversification, Sciences Po, tout en stabilisant la part des étudiants boursiers déjà exemplaire (30 %) doit continuer à élargir le nombre des établissements du

secondaire partenaires, en portant un regard particulier sur les zones rurales ou péri-urbaines, la « France périphérique », laissée-pour-compte face à la domination des métropoles dans la formation des élites.

2.3. Revaloriser les campus par l'introduction de « mineures » thématiques, en plus des « mineures » géographiques

La présence de Sciences Po en dehors du centre-ville de Paris correspond aux valeurs d'ouverture et de diversité de l'établissement. En outre, même si le coût par élève est double dans les campus hors de Paris, le soutien qu'apportent les collectivités locales est massif et compense en grande partie cette charge.

Il semble toutefois que le choix de la spécialisation exclusivement géographique puisse être revisité. Des mineures thématiques pour certains campus (qui pourraient par ailleurs continuer à correspondre à des géographies) devraient sans doute être privilégiées et permettrait de spécialiser un campus sur les enjeux de la transition écologique, un autre sur les enjeux technologiques et numériques, ou sur les enjeux de sécurité internationale. Cette stratégie pourrait justifier de regrouper certaines mineures géographiques, notamment celles qui ne parviennent pas à attirer un nombre suffisant d'étudiants.

2.4. Participer à la diffusion des savoirs, partout dans la société

Sciences Po participe à la diffusion de ses savoirs et de ses valeurs : rigueur, ouverture d'esprit, tolérance, approche comparatiste, diversité des points de vue.

La présence des enseignants dans les médias et dans le débat public est déjà forte. Elle peut être encouragée par la mise en place d'une politique dédiée à la formation des enseignants à la prise de parole dans les médias, ainsi qu'à leur placement, s'ils sont volontaires.

L'accroissement du volume d'enseignements mis à disposition du public doit constituer un objectif, notamment pour la FNSP dont l'objet est « de favoriser le progrès et la diffusion, en France et à l'étranger, des sciences politiques, économiques et sociales » (décret n°2015-1829 du 29 décembre 2015). Le resserrement des relations avec les autres IEP pourrait à cet égard être plus clairement inscrit comme mission de la FNSP. En direction du public, il pourra s'agir de diffusion numérique mais aussi, dans la mesure du possible, de l'ouverture d'un plus grand nombre d'événements. Au-delà, c'est l'accroissement des contacts avec les entreprises *via* la formation continue (cf. infra), les ONG, les acteurs publics, qui doit être recherché alors que l'ensemble de ses acteurs doit surmonter des défis qui font l'objet de recherches ou d'enseignements à Sciences Po.

Les élèves eux-mêmes sont engagés en grand nombre dans des actions au service de l'intérêt général et doivent être incités à l'être. Les activités de *Junior Consulting Sciences Po* pourraient être plus activement promues pour permettre aux étudiants d'y prendre part en plus grand nombre.

2.5. Former des dirigeants publics exemplaires

Sciences Po a réussi à s'affirmer comme une institution centrale pour former le creuset des élites françaises, dans leur diversité, et pour rendre concrète la promesse républicaine d'ascenseur social. Au-delà de ce contrat avec la Nation, le rapport de Sciences Po avec l'Etat doit tenir de compte de deux impératifs.

- Assurer la formation de l'encadrement administratif du pays. La place dominante de Sciences Po dans les lauréats de concours administratifs, INSP, ENM, Commissaires de police, et autres, constitue un élément clef de l'image de l'établissement. Les conséquences de la réforme de la haute fonction publique n'ont pas été entièrement tirées et impliqueront probablement des évolutions. La valeur ajoutée de l'INSP, notamment pour les jeunes externes, n'est plus aussi évidente qu'à l'époque de l'ENA et pourrait être « absorbée » au sein des IEP, et notamment de Sciences Po. Les valeurs et compétences à transmettre aux responsables publics, peuvent être directement acquises à Sciences Po, et doivent l'être dès lors que le recours aux agents contractuels s'étend dans l'Etat.
- Se prémunir des ingérences étrangères. Une école formant les élites de demain attire nécessairement l'intérêt de puissances concurrentes. Sciences Po doit se doter des instruments qui permettront de préserver enseignants et élèves de ce risque sans entraver le développement international et la circulation des savoirs.

2.6. Accompagner l'insertion professionnelle des étudiants

Si les statistiques sont bonnes, comme indiqué en introduction, elles masquent probablement des inégalités (plus faible proportion d'étudiants issus des CEP s'orientant vers les concours de la haute fonction publique par exemple). Sciences Po a une responsabilité particulière à l'égard de ses étudiants, notamment de ceux qui sont issus de milieux modestes ou qui ne bénéficient pas de réseaux familiaux sur lesquels pouvoir s'appuyer pour une première expérience professionnelle. Si le taux de placement des étudiants est excellent, il est essentiel de documenter d'éventuels biais dans la qualité des stages ou des premières embauches.

Des instruments spécifiques devront être mis en place pour corriger d'éventuelles inégalités, notamment en garantissant un accompagnement individuel renforcé pour les étudiants concernés. A cet égard, les liens doivent être rapidement resserrés avec les anciens élèves, afin que les étudiants puissent bénéficier au mieux de leurs appui et du réseau qu'ils pourront constituer pour eux. Des systèmes de tutorat pourraient être systématisés. En retour, l'ouverture des séminaires de recherche et de certaines formations aux *alumni* pourrait permettre de faciliter ces rapprochements. Dans le même esprit, le développement de l'alternance au niveau des *Masters*, aujourd'hui faible, permettrait de faciliter l'intégration professionnelle des étudiants.

3- Le grand établissement international : adapter l'internationalisation aux nouveaux rapports de force

3.1. L'Europe au cœur du projet

Dans un monde en voie de régionalisation, l'affirmation de l'Europe comme acteur géopolitique autonome doit constituer une évidence, à Sciences Po également. Il y a un paradoxe dans l'état du débat sur le continent : l'Europe n'a jamais été aussi proche des vues traditionnelles françaises, sur sa nécessaire autonomie, sur la défense, sur son pouvoir de régulation. Mais ni l'opinion ni les élites françaises ne le perçoivent nettement. L'Europe est loin d'être absente à Sciences Po. Les élèves européens y sont assez nombreux, les accords avec des universités européennes également. Le centre d'études européennes et de politique comparée joue un rôle important dans ce cadre.

Toutefois, l'Europe n'est pas placée au cœur de l'identité de Sciences Po, conçue dans sa forme actuelle, dans le rapport aux Etats-Unis (cf. 3.3). Or l'Europe n'est ni une géographie, ni un sujet parmi d'autres en France. Etudier les transformations numériques c'est aborder des sujets liés aux normes et aux financements, qui sont nécessairement européens. Aborder la question du climat, c'est entrer dans les sujets commerciaux, de marché de l'énergie, de transport, qui ont tous un volet européen. On pourrait multiplier les exemples.

Sciences Po peut donc faire plus. Le lancement de l'université européenne CIVICA en 2019 constitue un premier pas important. Il est souhaitable d'accélérer la consolidation de cette initiative. En matière de recherche, il faudrait, pour penser la souveraineté européenne, de rapprocher les chercheurs spécialisés sur les sujets communautaires internes (juridiques, commerciaux, économiques, etc.) et ceux qui se penchent sur les questions stratégiques, internationales ou de défense, afin d'en construire une vision intégrée aujourd'hui peu présente.

Sciences Po doit également développer sa présence à Bruxelles. La relation développée avec l'Institut Jacques Delors à Paris est une bonne chose mais il faut aussi viser des partenariats avec des *think tanks* européens comme l'ECFR, ou BIG fondé par Luuk van Middelaar en 2022. Les relations avec les institutions européennes, notamment pour le placement des étudiants, pourraient être renforcées.

En matière de formation, après avoir pris une position prééminente dans la préparation aux concours administratifs français, Sciences Po doit logiquement bâtir sur cet acquis pour devenir le leader français de la préparation aux concours européens. Un programme de travail spécifique devrait être mis en place pour mettre en place des préparations alignées sur les nouvelles procédures mises en place par l'Office Européen de Sélection des Personnels en 2023, ainsi qu'en vue de l'admission au collège de Bruges. Enfin, les procédures d'admission en stage dans les institutions européennes ont-elles aussi leurs spécificités qui justifierait la mise en place d'une préparation dédiée pour les étudiants intéressés.

3.2. Prendre acte du renforcement du « Sud global »

A l'heure du « *West vs Rest* », de la contestation par le « Sud Global » d'un ordre international jugé déséquilibré en sa défaveur, les partenariats de Sciences Po doivent être en partie réorientés. Les étudiants n'appartenant pas

à l'espace euro-atlantique sont peu représentés. Les grandes démocraties non-occidentales pourraient voir leur place s'accroître dans la politique de partenariats internationaux (Inde, Brésil, Taiwan, Japon, Singapour en particulier) afin d'amener à Sciences Po un autre regard et d'autres pratiques qu'occidentales.

Il convient également d'accroître le nombre de programmes dédiés au financement des études d'élèves étrangers d'excellence, en priorisant les pays où la liberté académique est en cause, ou bien qui sont sous pression sécuritaire et pour qui Sciences Po peut être un refuge et une chance.

Les pays émergents doivent enfin être mieux compris et Sciences Po devenir le lieu de la construction de son rapport à l'Europe. L'accueil d'enseignants-chercheurs provenant de ces géographies, et l'introduction d'enseignements apportant un regard décentré non-Occidental (cf. 1.3.) permettrait de progresser dans cette direction.

3.3. Refonder les rapports avec les Etats-Unis

Le rapport aux universités américaines constitue un enjeu spécifique. Elles ont servi historiquement de référence : modèle des *Liberal arts colleges* pour le collège universitaire, création du programme Alliance associant dès 2002 Columbia et trois institutions françaises (Paris I, Polytechnique et Sciences Po). Avec deux doubles diplôme au niveau *Bachelor*, deux cursus joints, cinq doubles diplômes de niveau *Master*, et des dizaines d'échanges, Sciences Po accueille mille étudiants américains environ par an, dans l'un ou l'autre de ses programmes. Pour un étudiant américain sur cinq environ, étudier en France, c'est étudier à Sciences Po.

Cette relation tend toutefois à devenir inégale. Les Etats-Unis se concentrent sur la rivalité avec la Chine et pensent le recrutement des talents au niveau mondial. L'existence de la *US Sciences Po Foundation*, et le futur fonds de dotation de 100 millions d'euros annoncé en marge de la visite d'Etat de Joe Biden en France en juin 2024 constitueront des instruments précieux pour repenser la circulation des étudiants, des enseignants et des chercheurs.

Sciences Po peut se positionner, dans un rapport d'égalité avec les campus américains, comme le laboratoire d'une culture démocratique différente, française et européenne, avec son histoire et ses normes propres. Dans un contexte où le débat américain tend à devenir plus insulaire, des questions aussi importantes que la lutte contre les inégalités sociales, la liberté d'expression, le rapport à la diversité culturelle et religieuse, peuvent être examinées sous des prismes différents de part et d'autre de l'Atlantique. La mise en place sur financement privé de programmes d'accueil des enseignants et chercheurs américains souhaitant travailler dans un environnement culturel différent et avec un regard décentré par rapport à celui de leurs campus viendrait consolider un dialogue transatlantique plus que jamais indispensable.

4- Consolider les ressources pour accompagner les transformations

4.1. Faire de la levée de fonds une priorité au bénéfice de l'autonomie de Sciences Po

Le budget de Sciences Po a connu au fil des années une croissance extrêmement forte, passant de 55 millions d'euros en 2000 à plus de 210 millions d'euros en 2023. Les hausses de frais de scolarité mises en œuvre en 2023 (+7,5%) ne pourront être reproduites dans les années à venir. Or ils représentent près de 40 % des ressources. Dans le même temps, si l'engagement de l'Etat reste significatif (à hauteur du tiers des ressources), il est irréaliste d'imaginer un accroissement massif de son soutien financier dans les conditions budgétaires actuelles. La direction devra porter une attention particulière aux négociations budgétaires avec la tutelle, et à la finalisation de la négociation du contrat d'objectifs, de moyens et de performance -COMP- qui constitue la principale occasion de soulever la question d'un éventuel appui additionnel.

En toute hypothèse, la force du modèle de Sciences Po réside aussi, dans la diversification des financements extérieurs qui sont un gage d'autonomie. Trois leviers devront principalement être mobilisés s'agissant des financements privés, avec l'appui de la direction des partenariats dont l'action est largement saluée :

- Mobiliser les financements issus du secteur privé ainsi que des grandes fondations intéressées à soutenir le projet stratégique de l'établissement, et en particulier les actions en faveur de la refondation des pratiques démocratiques, de la diversification des élites, de la mobilité internationale des étudiants étrangers méritants, des actions relevant de la responsabilité sociale et environnementale.

- Améliorer l'accès des étudiants étrangers de Sciences Po aux bourses d'excellence du gouvernement français à destination des meilleurs étudiants étrangers se destinant à une scolarité en France et accroître la participation de Sciences Po au programme PAUSE au bénéfice des chercheurs exilés.
- Mettre en place un fonds de dotation (*endowment fund*) afin de permettre à Sciences Po de bénéficier de revenus stables et prévisibles.
- Renforcer et valoriser la MAPS, mission d'appui aux projets scientifiques qui joue un rôle précieux dans la recherche de financements relevant de l'*European Research Council*, de l'Agence nationale de la Recherche, et de certaines bourses. Son rôle pourrait être étendu pour appuyer la réponse à l'ensemble des appels à projets publics nationaux ou européens sur lesquels Sciences Po peut encore progresser. A titre d'exemple, la plupart des appels à proposition actuellement en ligne sur le site d'Horizon Europe pourraient faire l'objet d'une candidature de Sciences Po.

4.2. Poursuivre la croissance dynamique de la formation continue

Un travail particulier doit en outre être mené pour poursuivre la montée puissance de l'*Executive Education* (*ExEd*) dont le chiffre d'affaires autour de 12 millions d'euros (+32 % par rapport à 2022) pourrait être encore considérablement accru. A ce stade, l'*ExEd* semble peu positionné sur la formation du Top Management d'entreprises privées, marché pourtant considérable. Les campus en province pourraient d'ailleurs être spécifiquement mobilisés dans le cadre de formations qui impliquent souvent de réunir les talents issus de différentes implantations d'un groupe. Cela permettrait au demeurant d'accroître leur rayonnement. Les formations de Sciences Po seraient particulièrement adaptées à des décideurs dont les organisations sont soumises aux chocs technologiques et géopolitiques évoqués plus haut. De la même manière, une offre de formation spécifique à destination des comités exécutifs d'entreprise pourrait être conçue, afin de mettre à disposition des décideurs les savoirs développés au sein de l'établissement.

5- Clarifier la gouvernance, en partant des atouts liés au statut unique de Sciences Po

5.1. Une direction ouverte sur les communautés de Sciences Po

Un projet ambitieux pour Sciences-Po doit être construit sur les atouts indiscutables de l'établissement, y compris son caractère *sui generis* et donc la dualité de sa gouvernance. Dans la période mouvementée qui s'ouvre, la présence de la FNSP en soutien de Sciences Po peut s'avérer un précieux atout et un gage d'autonomie préservée dans l'hypothèse où les relations avec l'Etat seraient amenées à se dégrader. Le caractère fongible du budget de Sciences Po (hors masse salariale mise à disposition par le MESR) constitue également un avantage indéniable.

Pour ce qui est de l'exécution, la mise en œuvre de ce plan stratégique doit pouvoir s'appuyer sur une équipe de direction ramassée autour d'un comité exécutif de huit à dix personnes, contre 17 aujourd'hui. Les responsables chargés de la formation et de la recherche y auraient une place importante pour maintenir un lien étroit avec la Faculté permanente. C'est une condition d'efficacité dans la mise en œuvre opérationnelle d'un projet stratégique.

Un comité exécutif resserré doit agir dans un esprit renforcé de collégialité. Sciences Po doit être une communauté des parties prenantes partageant un objectif commun, des valeurs communes. A la nécessaire reddition de compte aux conseils de l'Institut et de la Fondation doivent pouvoir s'ajouter des occasions d'échanges direct ou avec les communautés de l'IEP (étudiants, enseignants, personnel administratif), ou de consultation directe, permettant de consolider le consensus sur la stratégie suivie ou sur certaines décisions particulières. Les procédures doivent être adaptées à l'introduction d'éléments de démocratie directe.

Des échanges réguliers du comité exécutif avec les écoles, départements et centres de recherche doivent être organisés, y compris pour permettre à l'administration d'être régulièrement nourrie et inspirée par les recherches menées dans l'établissement. Enfin, l'exigence d'une adaptation permanente aux enjeux scientifiques, techniques et sociaux justifie la création d'un conseil de prospective, associant enseignants et chercheurs universitaires français et étrangers, ainsi que des responsables de centres de recherches d'entreprises privées. La mise en place d'un dialogue structuré avec le comité exécutif d'une part, avec les centres de recherche d'autres part, seraient fructueux.

5.2. Excellence managériale et exemplarité

La direction doit développer dans l'institution une exigence d'excellence managériale. Pour cela, les meilleures pratiques seront développées en matière de formation, de feedback, d'accompagnement individualisé des personnels pour assurer leur développement. La promotion de l'égalité fait aussi partie de cette culture managériale. La parité doit être la règle dans l'ensemble des organes de direction de l'établissement et progresser au sein des enseignants vacataires. Au-delà, Sciences Po doit s'assurer d'être toujours placé au meilleur niveau en matière de diversité et d'inclusion, y compris en recherchant les certifications pertinentes.

Un environnement de travail sain implique une politique de tolérance zéro à l'égard des violences sexistes et sexuelles, ainsi que des pratiques de harcèlement moral ou d'intimidation. Sciences Po doit, dans ce domaine, s'aligner sur les meilleures pratiques existantes, y compris par la mise en place de mécanismes d'alerte et de gestion des situations de souffrance au travail.

Le renforcement du cadre déontologique est en bonne voie. A la suite des recommandations du groupe de travail sur la déontologie, plusieurs actions ont été mises en œuvre depuis 2021. Une cartographie des risques déontologique doit permettre désormais la rédaction d'un guide déontologique de nature à clarifier les attentes de l'institution à l'égard de l'ensemble des parties prenantes. La création d'un poste de déontologue permettra d'apporter en temps réel des réponses aux questions concrètes auxquelles les membres des communautés de Sciences Po peuvent être confrontés. De la même manière, la prise en compte des risques psycho-sociaux doit être exemplaire. Les modalités de l'introduction d'une évaluation à 360° devront également être examinées.

-

A travers ces quelques pages, j'ai souhaité exprimer, au-delà d'un projet pour Sciences Po, un attachement à une institution avec laquelle j'ai toujours gardé un lien. Etudiant, enseignant vacataire, intervenant sollicité par des enseignants ou des étudiants, j'ai pu observer ses transformations et toujours, le goût du savoir et la curiosité qui forme aussi « l'esprit de Sciences Po ».

A la direction de Sciences Po et comme administrateur de la FNSP, je pourrai mobiliser des capacités développées au fil des années au plus haut niveau de l'Etat : expérience managériale à la tête de grandes institutions complexes, de gestion de crise, de négociation et de définition de compromis, expérience du dialogue social, capacité à interagir et à entraîner des dirigeants privés et publics, à mener à bien des transformations, capacité à communiquer.

Le projet présenté ici est conçu à un niveau stratégique et ne prétend pas apporter des réponses exhaustives à tous les défis que Sciences Po devra surmonter. Il devra bien sûr être précisé sur la base de diagnostics financiers et d'un audit de la situation sociale. La mise en place d'une vaste consultation interne qui permette d'enrichir et de préciser un projet dont la mise en œuvre dépendra de la dynamique collective qu'il pourra cristalliser me semble également indispensable.

En séquence, il conviendra de distinguer trois temps :

- Le temps de l'urgence : retrouver de la sérénité, redresser l'image de l'établissement dans les médias et l'opinion, ainsi que chez les partenaires académiques, institutionnels et financiers, en expliquant la logique du nouveau projet (trois mois). En parallèle, lancement des audits financier et sociaux ;
- Le temps du diagnostic, de la consultation interne et de la consolidation du projet, au premier semestre 2025. De premières décisions relatives à la gouvernance pourront être mises en place pendant cette période ;
- Le temps de la mise en œuvre, à partir des rentrées 2025 et surtout 2026, puis les années suivantes, qui seront nécessairement passionnantes.

Luis Vassy