



HAL
open science

Sciences Po
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po. 2014. hceres-02026365

HAL Id: hceres-02026365

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026365>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de Sciences Po Paris



Avril 2014



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Introduction : portée, contexte et nature de l'évaluation	5
Stratégie et gouvernance	7
I – Sciences Po : Origine, évolution, perspectives	7
1 ● Sciences Po de 1945 aux années 1990 : une grande école de sciences politiques dans un espace français	7
2 ● La réorientation de Sciences Po à partir des années 1990 : vers une institution universitaire d'enseignement et de recherche en sciences sociales dans un espace international.	7
3 ● La trajectoire de Sciences Po de 2008 à 2013	8
4 ● La stratégie de Sciences Po	9
II – Gouvernance et organisation interne	10
1 ● La gouvernance de Sciences Po selon ses statuts actuels	10
2 ● L'organisation interne	12
III – La politique de la qualité	13
Le modèle économique	15
I - Equilibre entre recettes et dépenses	15
II - Les ressources	16
1 ● Les ressources globales	16
2 ● Les différentes catégories de ressources : évolution de 2008 à 2013 et perspectives futures	16
III – Les dépenses	19
IV – Appréciation	20
La politique de formation et la réussite des étudiants	21
I – La politique de formation	21
1 ● L'objectif stratégique	21
2 ● L'organisation des moyens	22
3 ● Un recrutement sélectif et élargi	23
4 ● Le Collège	23
5 ● Les masters	24
6 ● L'école doctorale	25
7 ● La formation continue	26
8 ● L'innovation pédagogique numérique	27
II – La vie étudiante	28
1 ● La qualité de la vie étudiante	28
2 ● Une vie associative intense	28
3 ● L'implication des étudiants dans la gouvernance de Sciences Po	28
4 ● L'aide aux étudiants en situation de handicap	29

5 ● Les droits de scolarité et les aides sociales	29
6 ● Les conventions d'éducation prioritaire	29
7 ● Le taux d'insertion professionnelle	29
La politique de recherche	31
I – Centres de recherche et départements	31
II – La politique scientifique	31
III – La place des chercheurs au sein de Sciences Po	34
L'ambition européenne et internationale	37
I – La 3 ^{ème} année à l'étranger	37
II – Les doubles diplômes internationaux	38
III – La priorité aux pays émergents	39
IV – les projets européens de recherche	39
La politique en matière de documentation et de publication	41
I – Les bibliothèques et la numérisation	41
II – Les presses et la diffusion de la culture scientifique	42
Les fonctions de gestion	45
I – La gestion des ressources humaines	45
II – La gestion financière et comptable	46
III – La gestion immobilière et logistique	46
IV – Les systèmes d'information	47
Conclusion et recommandations	49
I – Les points forts	49
II – Les points faibles	50
III – Les recommandations	50
Liste des sigles	51
Observations communes de Sorbonne Paris Cité	53
Observations du directeur	56
Organisation de l'évaluation	63

Introduction : portée, contexte et nature de l'évaluation



Sciences Po Paris a une histoire déjà longue. Sa création fit suite à la guerre franco-prussienne de 1870. Son statut juridique singulier au sein du monde universitaire français remonte à sa refondation en 1945, au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Depuis lors, l'organisation juridique de Sciences Po, reposant sur l'Institut d'études politiques, entité de droit public, arc-bouté sur la Fondation nationale des sciences politiques, entité formellement de droit privé, est restée la même dans ses traits essentiels. En revanche, depuis la fin des années 1990, les objectifs poursuivis par Sciences Po et son positionnement dans l'espace universitaire ont considérablement changé, au point de modifier en profondeur la nature, et même l'identité de l'établissement, en dépit du maintien, ou du retour de certains éléments ayant traditionnellement caractérisé Sciences Po, tels une interdisciplinarité marquée en premier cycle, le Grand Oral en fin de second cycle ou l'excellence de sa documentation

En 2012-2013, Sciences Po a connu une crise interne sévère qui prit de l'ampleur en avril 2012, à la suite de la disparition soudaine de son directeur. Son origine est à trouver, d'une part, dans la rapidité avec laquelle Sciences Po s'est considérablement développé et transformé et, d'autre part, dans les faiblesses de sa gouvernance et de son organisation interne.

Toutefois, cette crise a également révélé les ressources profondes de Sciences Po. Durant cette période difficile, l'institution, grâce en particulier à l'attachement de son personnel, a continué de fonctionner et a maintenu son pouvoir d'attraction et sa capacité de recrutement. Depuis le printemps 2013, un nouveau directeur et une équipe de direction largement renouvelée sont en place.

Ce qui précède indique que la présente évaluation n'aurait qu'un intérêt limité si elle ne s'attachait qu'à la période antérieure à 2013. Ce rapport examine donc l'évolution de Sciences Po au cours de la période 2008-2012 et étend son champ à la façon dont Sciences Po a entrepris à la fois de parer aux faiblesses que la crise de 2012-2013 a mises au jour et de préparer son avenir.

L'évaluation concerne essentiellement la stratégie poursuivie par Sciences Po, sachant que l'école doctorale et les unités de recherche ont été évaluées par l'AERES en 2013 et que 1^{er} et 2^{ème} cycles ne le sont pas dans la mesure où ceux-ci ne mènent pas à l'octroi d'un diplôme d'État. Pour sa part, la gestion financière et administrative de Sciences Po au cours de la période écoulée a fait l'objet d'un rapport détaillé de la Cour des Comptes en novembre 2012 (« Sciences Po : une forte ambition, une gestion défailante »).

L'évaluation se fonde sur le rapport d'autoévaluation produit par Sciences Po, ainsi que sur les informations et documents recueillis par le comité d'évaluation lors de sa visite de l'établissement les 6, 7 et 8 novembre 2013 ou à la suite de celle-ci. Le comité d'évaluation avait informé Sciences Po au préalable des thèmes qu'il entendait aborder au cours de cette visite, à savoir :

- la réforme institutionnelle de Sciences Po et l'évolution de son organisation administrative ;
- la politique de Sciences Po en matière de formation et sa politique en matière de recherche, leur mise en œuvre et les liens entre elles ;
- l'évolution de la population étudiante, de son recrutement, de la diversification selon l'origine sociale, des débouchés professionnels ainsi que les conditions offertes aux étudiants en matière d'encadrement et d'infrastructure ;
- l'internationalisation de Sciences Po, l'administration des partenariats étrangers et le contrôle de qualité ;

- le pilotage de Sciences Po, l'élaboration d'un plan stratégique identifiant objectifs à atteindre et obstacles à surmonter, le contrôle dans le temps de la mise en œuvre d'un tel plan stratégique, le futur des campus de province et des relations de la FNSP avec les IEP de province;
- l'axe du développement de Sciences Po dans les années à venir : poursuite de l'expansion et de la diversification ou consolidation et approfondissement, compte tenu des perspectives de financement ?
- la question de la spécificité de Sciences Po au sein du monde universitaire français de façon générale et, à titre particulier, la question de sa participation à Sorbonne Paris Cité.

Le comité d'évaluation tient à remercier la direction et les représentants du personnel et des étudiants de Sciences Po pour la grande disponibilité dont ils ont témoigné tout au long de l'évaluation.

Stratégie et gouvernance



I – Sciences Po : Origine, évolution, perspectives

- 1 • Sciences Po de 1945 aux années 1990 : une grande école de sciences politiques dans un espace français

Sciences Po a longtemps gardé le profil d'une grande école spécialisée en sciences politiques. Sa vocation principale était de former aux métiers de la haute fonction publique. L'établissement offrait des formations d'une durée de trois ans au plus (un programme de deux années, équivalant à une maîtrise, précédée d'une année préparatoire).

Son pouvoir d'attraction tenait en particulier au haut degré de réussite de ses diplômés aux concours d'entrée dans l'administration française. Sciences Po était considéré, et reste considéré, comme un passage presque obligé pour entrer à l'ENA.

L'établissement tirait également sa renommée de sa bibliothèque, de ses relations au sein de l'administration et du monde politique français, ainsi que de ses centres de recherche en sciences politiques et en sociologie, à l'activité axée sur la politique et la société françaises.

La liaison entre les recherches conduites à Sciences Po et ses programmes de formation restait limitée dans la mesure où, pour ces derniers, l'établissement recourait essentiellement à des vacataires issus soit de l'université, soit du monde politique et de l'administration, soit de la pratique privée, les enseignants permanents étant peu nombreux et pour la plupart de nationalité française. Au milieu des années 1990, Sciences Po accueillait quelque trois mille étudiants, en grande majorité (90%) d'origine française.

- 2 • La réorientation de Sciences Po à partir des années 1990 : vers une institution universitaire d'enseignement et de recherche en sciences sociales dans un espace international.

À la fin des années 1990, sous l'impulsion de son directeur, Sciences Po choisit d'évoluer du modèle de la grande école spécialisée en études politiques, au champ d'action hexagonal, sinon parisien, vers celui d'une université sélective couvrant l'ensemble des sciences sociales (sciences politiques, sociologie, histoire, droit et économie), faisant de la recherche une priorité au même titre que l'enseignement, organisant désormais des cursus complets sur le modèle 3-5-8 de Bologne (licence ou « bachelor », master et doctorat), et donnant délibérément un caractère international au contenu de ses programmes de formation ainsi qu'au recrutement de ses étudiants et de ses enseignants et chercheurs permanents. Ces réformes visaient à hisser graduellement Sciences Po au rang des meilleures universités au plan mondial et ainsi à élargir, au-delà de la fonction publique et du marché français, les perspectives professionnelles ouvertes à ses diplômés.

Dans les programmes de premier cycle, l'accent était mis sur l'interdisciplinarité et sur la connaissance des langues, les étudiants étant tenus d'effectuer leur troisième année d'études (ou un stage) à l'étranger, tandis que, dans les masters, une combinaison, difficile, était recherchée entre interdisciplinarité, ouverture à la recherche et préparation professionnelle.

Pour permettre la croissance de sa population étudiante (que l'extension de ses cursus induisait), au-delà des limites imposées par son implantation parisienne, Sciences Po entreprit dans le même temps d'établir des campus en province (à Nancy en 2000, Poitiers et Dijon en 2001, Menton en 2005, Le Havre en 2007 et, au-delà de la période considérée ici, Reims, cf. *infra*), offrant des programmes de premier cycle, au contenu et aux standards analogues à ceux du premier cycle organisé à Paris, mais assortis d'une spécialisation, y compris linguistique, axée sur une région d'Europe ou du monde. Ces campus purent être créés grâce à l'appui de collectivités territoriales (cf. *infra*). En règle générale, les étudiants issus de ces campus régionaux rejoignent ensuite le campus parisien de Sciences Po pour y poursuivre des études de master, ce qui garantit leur sens d'appartenance à la même institution universitaire.

Parallèlement, Sciences Po, avec le soutien de l'État, et en partie sous son impulsion, amorça une politique tendant à diversifier l'origine sociale de ses étudiants. Le nombre d'étudiants boursiers s'accrut sensiblement. En outre, des compléments de bourses sur fonds propres furent institués, les droits de scolarité commencèrent d'être modulés en fonction des revenus familiaux et de nombreuses conventions d'éducation prioritaire furent conclues avec des lycées situés dans des zones ou territoires défavorisés.

Cette évolution de Sciences Po a déjà été retracée dans le rapport de l'AERES de 2008.

3 • La trajectoire de Sciences Po de 2008 à 2013

Dans la ligne du mouvement amorcé à la fin des années 1990, Sciences Po a continué de se développer et de se transformer au cours de la période 2008-2013. L'on résumera ci-dessous à grands traits la trajectoire parcourue par Sciences Po ces dernières années, avant de décrire et de commenter de façon détaillée dans la suite de ce rapport la situation de Sciences Po aujourd'hui.

Au cours de la période écoulée, la croissance de Sciences Po a été nourrie par l'augmentation régulière des ressources à sa disposition. Le total de celles-ci, qui était de 125 M€ en 2008, s'établissait à 173 M€ en 2013, une augmentation de plus de 38%.

En 2010, un sixième campus régional a été créé à Reims, qui est appelé à détourner une partie de la population étudiante de premier cycle du campus parisien et à devenir le deuxième campus en ordre d'importance.

Le nombre d'étudiants inscrits, qui avait déjà presque doublé au cours de la décennie antérieure, est passé d'environ 7 100 en 2008 à plus de 10 200 en 2013 et, si l'on inclut les étudiants en échange, d'environ 8 000 à plus de 12 000. Le nombre de candidats à l'admission a continué de croître, de même que le degré de sélectivité (cf. *infra*).

La population étudiante a continué de s'internationaliser. Parmi les étudiants poursuivant un programme menant à un diplôme, l'on comptait un peu moins de 2 000 étudiants étrangers en 2008 et un peu plus de 3 300 en 2012, représentant donc un peu plus d'un tiers du total des étudiants inscrits, cette proportion étant plus élevée dans les masters qu'au niveau du collège, et s'accroissant si l'on inclut les étudiants en échange.

Le pourcentage d'étudiants boursiers qui s'élevait à 21,5% en 2008 est proche de 30% en 2013.

Presque tous les étudiants inscrits en premier et second cycles obtiennent leur diplôme sans perdre d'année au cours de leur programme d'étude, reflet de la forte sélection et de la qualité de l'accompagnement qui leur est fourni.

En 2008, Sciences Po (FNSP) employait 821 salariés et, en 2012, 999, ce qui maintient un taux d'accompagnement élevé par étudiant (11,5), quoique moins élevé qu'en début de période (10). Au personnel salarié de la FNSP, il faut toutefois ajouter les 160 enseignants, chercheurs et autre personnel MESR et CNRS dont l'activité se déroule à Sciences Po.

Dans le but de lier davantage enseignement et recherche, Sciences Po a accru le nombre d'enseignants-chercheurs et a incité ses chercheurs à participer à l'enseignement. Au total, le potentiel de recherche calculé en équivalents temps plein n'a que modérément augmenté (cf. *infra*). Toutefois, le personnel académique et scientifique s'est assez largement renouvelé et internationalisé, tandis que le budget de la recherche atteignait 55 M€ en 2012, ayant augmenté de 30% par rapport à 2008. En outre, suivant une recommandation faite par l'AERES en 2008, des départements regroupant enseignants et chercheurs sur une base disciplinaire ont été constitués.

Héritage maintenu du passé, la très grande majorité des heures d'enseignement (plus de 90%) continue d'être assurée par des vacataires, en dépit de la politique de recrutement d'enseignants-chercheurs évoquée ci-dessus. En fait, depuis 2008, le nombre de vacataires a augmenté de plus de 30% pour atteindre le chiffre de 3 883 en 2012-2013. La disproportion très élevée, observée dans le rapport de l'AERES de 2008, entre enseignants permanents et vacataires n'a donc pas été vraiment corrigée (cf. *infra*).

Durant la période sous revue, Sciences Po a continué d'investir dans son centre de documentation, a perfectionné ses outils numériques et ses processus d'information et, dans la ligne recommandée

précédemment par l'AERES, a fait un effort marqué pour rationaliser et améliorer son infrastructure immobilière à Paris, effort que Sciences Po entend poursuivre dans les années qui viennent.

4 • La stratégie de Sciences Po

Sur le plan international : se porter au niveau de la London School of Economics

Sciences Po prend pour référence, dans son domaine de spécialisation, les meilleures universités anglo-saxonnes ou asiatiques. Son ambition, déjà exprimée antérieurement (cf. rapport AERES de 2008), est de rivaliser à terme avec une institution telle que la London School of Economics (LSE), qui accueille un nombre d'étudiants comparable, mais dispose de ressources financières nettement plus importantes (290 M€ pour 173 M€ dans le cas de Sciences Po en 2013).

Résultat de la mutation en cours depuis une quinzaine d'années, Sciences Po jouit aujourd'hui d'une réputation notable au niveau mondial, spécialement en ce qui concerne ses programmes de formation. Ceci est à porter au crédit de l'établissement et de sa direction.

Toutefois, pour pouvoir rejoindre le rang des meilleures universités internationales, Sciences Po devrait encore accroître son effectif de chercheurs (cf. *infra*) ainsi que sa production scientifique, deux éléments clés dans les classements internationaux qui, à tort ou à raison, leur donnent plus d'importance qu'à la qualité des formations dispensées. La question est de savoir si son modèle économique lui permettra de dégager les ressources nécessaires à cet effet (cf. *infra*).

Sur le plan français : une politique de coopération limitée et sélective

Sciences Po se présente aujourd'hui, à raison, comme une institution universitaire ayant pour terrain d'action le monde. Il n'en poursuit pas moins, dans des secteurs choisis, une politique de coopération avec des universités et établissements de recherche situés en France, principalement dans la région parisienne, mais sans renoncer à son autonomie, fruit de son statut juridique particulier dans l'espace français.

L'exemple le plus important est la participation de Sciences Po à la Comue Sorbonne Paris Cité, aux côtés de quatre universités franciliennes, Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 13, et de trois grands établissements, l'École des hautes études en santé publique (EHSP), l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO) et l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP). Sorbonne Paris Cité a pour buts la mise en valeur du potentiel dont ses membres disposent en matière de recherche pluridisciplinaire ainsi que l'établissement de coopérations diverses, entre autres au niveau des écoles doctorales. Sciences Po a joué un rôle moteur dans la création de ce regroupement, auquel il apporte ses compétences dans le secteur des sciences sociales. Dans le cadre de l'IDEX « Université Sorbonne Paris Cité », des équipes de recherche de Sciences Po ont pris part avec succès à des projets de recherche pluridisciplinaire en association avec des équipes émanant d'autres partenaires, axées pour leur part sur des sciences dites dures, telles que les sciences de la terre ou les sciences de la vie. La structure institutionnelle de Sorbonne Paris Cité est actuellement légère. L'organe principal est un bureau qui, chaque semaine, réunit les dirigeants des institutions membres. Les universités participantes pourraient à terme fusionner, objectif que ne partagent toutefois pas Sciences Po et les trois autres grands établissements. En octobre 2013, l'AERES a publié un rapport sur la stratégie commune poursuivie par les huit partenaires.

Les campus régionaux coopèrent à certains égards avec les universités des villes où ils sont établis. En revanche, les rapports entre Sciences Po et les huit autres IEP, affiliés à des universités situées en province, sont ou assez limités ou inexistant, voire parfois un peu tendus. Deux campus régionaux sont d'ailleurs situés dans l'aire géographique de deux de ces IEP et six IEP (Aix, Lille, Lyon, Rennes, Toulouse et Strasbourg) se sont organisés en réseau autour de leur concours d'entrée commun. Ceci peut surprendre si l'on considère que, lors de sa création en 1945, la Fondation nationale des sciences politiques avait pour objet de favoriser « le progrès et la diffusion en France (...) des sciences politiques, économiques et sociales » (article 1 des statuts de la FNSP). Pour sa part, l'article 2 du décret du 10 mai 1985 (version consolidée au 3 juillet 2013) relatif à l'IEP de Paris prévoit que ce dernier « coopère avec les autres instituts d'études politiques ainsi qu'avec les universités et les organismes de recherche en sciences sociales » et l'article 2, par. 2, des statuts de l'IEP précise que son Conseil de direction établit avec les autres IEP « tous les liens organiques ou fonctionnels utiles pour assurer une coopération et un développement coordonné des activités d'enseignement, de formation et de recherche ».

Aujourd'hui, l'élément le plus concret reflétant un tel esprit de coopération est la mise à disposition par la FNSP d'une trentaine de postes (dont 10 de chercheur) au bénéfice principalement des IEP de Bordeaux et de Grenoble. Cette mise à disposition de postes représente une faible fraction du budget de la FNSP. Dans la mesure où l'IEP de Paris est le bénéficiaire quasi exclusif du soutien de la FNSP, leurs statuts respectifs confirmant leur imbrication intime, l'on peut s'interroger sur le caractère véritablement « national » de la FNSP, sous réserve, il est vrai, de son centre de documentation qui joue un rôle à l'échelle de la France et de l'Europe continentale. Ajoutons que Sciences Po paris héberge en ses murs l'association française de sciences politiques (AFSP) ainsi qu'une partie de l'association internationale de sciences politiques (AISP) et qu'elle accueille les épreuves de l'agrégation de science politique.

Il serait souhaitable, d'une part, que les statuts de la FNSP et de l'IEP de Paris soient mis en concordance avec la réalité et, d'autre part, que les relations entre Sciences Po et les autres IEP soient clarifiées et, si possible, améliorées, afin de pouvoir donner naissance à des coopérations portant sur des thèmes précis, ainsi dans le domaine de la recherche, entre Sciences Po et d'autres IEP.

II – Gouvernance et organisation interne

1 • La gouvernance de Sciences Po selon ses statuts actuels

La gouvernance de Sciences Po, telle qu'elle demeure aujourd'hui organisée, est l'héritage d'un passé révolu et n'est pas adaptée aux besoins actuels de l'établissement. Sciences Po prépare une réforme de celle-ci qui devrait prendre en compte sa transformation en une institution de formation et de recherche. Un comité de réflexion sur l'évolution des statuts a été établi, auquel participent des représentants des étudiants, du personnel salarié, des enseignants permanents, des vacataires et deux personnalités extérieures. Ce comité a procédé à des auditions tant au sein qu'en dehors de Sciences Po. L'adoption de la réforme et sa mise en œuvre devraient intervenir dans le cours de 2014. Plusieurs parmi les observations qui suivent concernent donc ce qui devrait bientôt appartenir au passé de Sciences Po.

Dans son essence, la réforme envisagée tend à simplifier la structure de Sciences Po en distinguant plus clairement les rôles respectifs de la FNSP et de l'IEP, en renforçant le rôle de surveillance du conseil d'administration de la FNSP, tout en élargissant le champ des compétences du Conseil de direction de l'IEP au-delà des seuls programmes de formation.

La structure juridique de Sciences Po repose sur la combinaison de la FNSP et de l'IEP. La première est un organisme formellement de droit privé, qui gère finances, personnel, activités de recherche et fixe les droits de scolarité. Le second est un organisme de droit public, doté de compétences en matière de formation pédagogique, mais non en matière de recherche, et dénué de ressources propres. Les statuts des deux entités sont à la fois sommaires et une source de complexité.

Cette structure double, fruit de l'histoire, qui confère à Sciences Po une position spéciale, sinon exceptionnelle, au sein de l'université française, lui donne une grande autonomie de gestion, tout en lui assurant un important financement public.

Dans la mesure où Sciences Po a tiré parti de son autonomie administrative pour se développer, innover et acquérir une dimension internationale, il n'est sans doute pas opportun de mettre cette structure double en question. Il convient néanmoins de la clarifier, de la moderniser et de réduire les inconvénients que, dans son état actuel, elle présente en termes de gouvernance.

En dépit de sa structure complexe, Sciences Po témoigne d'une unité organique car, depuis 1945, la fonction d'administrateur de la FNSP et celle de directeur de l'IEP ont été confiées à la même personne. A vrai dire, si tel n'était pas le cas, la cacophonie règnerait dans la mesure où les compétences respectivement attachées à la fonction d'administrateur FNSP et à celle de directeur de l'IEP ne sont pas clairement distinguées.

L'administrateur-directeur est chargé de préparer et d'exécuter tant les décisions du Conseil d'administration de la FNSP que celles du Conseil de direction de l'IEP. Etant la seule personne présente dans tous les organes de l'une et l'autre entité juridique, il dispose en pratique d'un très large pouvoir. Cette situation permet une prise de décision rapide, ce qui peut se révéler, et s'est révélé dans le cas de Sciences Po, comme un facteur de dynamisme facilitant l'innovation. Elle n'est cependant pas sans inconvénient, car elle peut conduire à un exercice solitaire du pouvoir et entraîner une opacité dans la gestion, surtout en

l'absence d'un organe unique contrôlant effectivement la façon dont l'administration quotidienne de l'établissement est assurée.

La désignation de l'administrateur de la FNSP et du directeur de l'IEP appartient en dernier ressort à l'État. Mais le rôle de proposition continue à ce jour de relever d'organes différents et de compositions nettement distinctes, le Conseil d'administration de la FNSP dans le cas de l'administrateur et le Conseil de direction de l'IEP dans le cas du directeur, et sans que soient pleinement impliqués dans ce(s) processus de désignation les enseignants permanents attachés à Sciences Po. En 2012/2013, le caractère insatisfaisant de cet état de choses s'est révélé dans toute son ampleur lorsqu'il fallut choisir un nouvel administrateur-directeur. Ce choix, comme on le sait, ne s'est fait qu'après que deux procédures - différentes - eurent été successivement organisées, le ministre compétent n'ayant pas accepté la proposition qui lui fut faite à l'issue de la première de celles-ci.

Il importe qu'à l'avenir l'administrateur-directeur soit nommé au terme d'une procédure unique, clairement établie, associant représentants du monde extérieur et représentants de l'ensemble des forces vives de l'établissement. Un accord au sein de Sciences Po paraît se dessiner en ce sens. Une autre solution consisterait à clairement séparer les deux fonctions, auquel cas elles pourraient être attribuées à des personnes différentes nommées à l'issue de procédures distinctes.

Dans la perspective de la réforme des statuts des deux entités qui se prépare, il est utile de revoir ici leur fonctionnement.

La composition actuelle du Conseil d'administration de la FNSP reflète le passé de Sciences Po davantage que son présent. L'on y trouve une série de personnalités issues de l'université, de la haute fonction publique, du monde syndical, ainsi que de dix à quinze représentants des « auteurs de libéralités », ces derniers se cooptant, et cinq représentants élus du personnel de la FNSP, parmi lesquels seulement un seul enseignant et un seul chercheur sur un total de 35 membres. A ces 35 membres s'ajoutent, une fois l'an, 5 étudiants, avec voix délibérative, lors du vote du budget et de l'adoption des droits de scolarité (ART. 6 des statuts de la FNSP).

La présence dans le Conseil d'administration de la FNSP de personnalités extérieures, représentant différents segments de la société, choisies en fonction de l'expérience particulière qu'elles possèdent, est sans aucun doute utile et souhaitable. Elle mérite d'être maintenue. En revanche, le maintien de la très importante représentation des « auteurs de libéralités », se cooptant entre eux, paraît anachronique, sachant que l'essentiel des ressources dont la FNSP dispose aujourd'hui ne provient pas de « libéralités » privées, mais de subventions publiques et des droits de scolarité.

La composition du Conseil d'administration devrait être modernisée et resserrée. Une place plus grande devrait être faite aux représentants des enseignants-chercheurs et des chercheurs en accord avec la volonté de Sciences Po de se transformer. La réforme qui est envisagée va dans cette direction. Elle prévoit également une représentation permanente des étudiants dans ce conseil.

Parallèlement, le Conseil d'administration de la FNSP devrait jouer un rôle plus actif au sein de Sciences Po, rôle d'impulsion stratégique et de supervision, s'étendant tant au domaine de la formation que de la recherche, puisque Sciences Po entend lier ces deux domaines.

Le Conseil d'administration de la FNSP est assisté par des commissions informelles, la commission des finances et la commission des rémunérations. Il est apparu que l'existence de cette dernière était jusqu'il y a peu ignorée de certains membres du Conseil d'administration. Il est aujourd'hui prévu de donner une existence officielle à de telles commissions via l'adoption d'un règlement intérieur.

Le Conseil de direction de l'IEP joue un rôle analogue à celui d'un conseil d'administration pour ce qui relève de sa compétence (enseignement et vie étudiante, mais aussi le lien entre enseignement et recherche). Il est en charge de la politique générale de l'IEP en matière de formation, des conditions d'admission des étudiants et arrête les règlements intérieurs.

Il comprend 29 membres, huit représentants des enseignants, huit représentants des étudiants, trois représentants du personnel et dix personnalités extérieures dont le Président de la FNSP et le Président de l'association des anciens élèves. Les statuts actuels de l'IEP prévoient que parmi les représentants des enseignants, une seule place est attribuée aux « professeurs d'université titulaires de l'IEP », les autres places étant attribuées à des enseignants vacataires (deux issus de l'université, deux de la fonction publique et trois

des entreprises et activités libérales) assurant au moins 12 heures de cours. Cette répartition qui, elle aussi, correspond au passé de Sciences Po et non à ce que Sciences Po est devenu, mériterait d'être modifiée.

Notons cependant que, depuis peu, le Président du Conseil de direction est un enseignant-chercheur titulaire à Sciences Po.

Au sein de l'IEP existe une Commission paritaire disposant d'une compétence pour toute question touchant à la pédagogie et à la vie étudiante. Elle est composée de huit étudiants et de huit enseignants (ces derniers, selon la même répartition qu'au sein du Conseil de direction). Il est prévu d'élargir sa composition.

L'IEP, quoique n'ayant pas de compétence propre en matière de recherche, à la différence de la FNSP, comprend également un Conseil scientifique, à la compétence consultative, chargé d'assurer une liaison entre enseignement et recherche spécialement au niveau du troisième cycle.

Un autre organe, dit « Conseil de l'article 7 », composé des enseignants-chercheurs (tous statuts confondus) est consulté sur les recrutements et nominations d'enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur. Cet organe, établi en 1985 avant que Sciences Po ne se transforme en une institution de formation et de recherche, disparaîtrait au terme de la réforme en préparation.

Enfin, un Bureau scientifique a été constitué. Composé de membres de droit et de membres élus, il est co-présidé par le Président de la Commission scientifique et le Président du Conseil de l'Article 7. Sa raison d'être est de permettre à des représentants de l'ensemble du personnel académique de Sciences Po de débattre de la politique scientifique de l'établissement, ainsi de la politique de recrutement ou de l'évaluation scientifique. Il s'agit d'un organe informel, mais dont l'importance va croissant. Le sénat académique est un autre organe informel qui, une à deux fois par an, réunit l'ensemble des chercheurs et enseignants-chercheurs pour évoquer la politique scientifique de l'établissement.

Cette description témoigne d'une certaine inadéquation de la gouvernance en matière de recherche, résultat de l'existence de deux entités juridiques aux compétences formellement distinctes, mais qui se chevauchent inévitablement à partir du moment où Sciences Po s'est transformé en une institution universitaire liant formation et recherche. La politique de la recherche dans le cadre de Sciences Po est abordée *infra*.

La compétence du Conseil de direction de l'IEP devrait à l'avenir clairement s'étendre non plus seulement au domaine de la formation, mais également à l'administration de la recherche et de la documentation, ces trois matières ne pouvant relever d'organes distincts au sein d'une même institution, ceci n'empêchant pas que la définition de la politique générale en ces domaines relève du Conseil d'administration de la FNSP.

2 • L'organisation interne

Le besoin de clarification et de simplification vaut également pour l'organisation administrative interne. Il est ainsi symptomatique de constater que le rapport d'autoévaluation de Sciences Po ne présente pas un organigramme exposant de façon intelligible pour le profane l'articulation des différents organes existant au sein de Sciences Po et permettant d'identifier facilement les circuits menant à la prise de décision. La lecture de ce rapport fait apparaître une profusion, sinon un enchevêtrement, de commissions et comités de différentes sortes.

La nouvelle direction travaille à cette clarification et à cette simplification comme en témoigne l'organigramme qui a été remis au comité d'évaluation en réponse à une demande de celui-ci.

Selon cet organigramme, l'administrateur-directeur dirige Sciences Po avec le concours d'un Comité décanal stratégique (composé des doyens d'écoles et des responsables des directions centrales) et d'un Comité exécutif (composé des responsables des directions centrales et des directions de support). Innovation importante, la fonction de secrétaire général, responsable des directions de support, a été créée il y a peu.

L'on soulignera que l'équipe de direction, entourant l'administrateur-directeur, a été assez largement renouvelée au cours des mois écoulés et qu'elle paraît constituer une équipe soudée et animée d'un esprit collectif.

Autre observation de caractère général, dans les domaines liés de la formation (qui, à Sciences Po, comporte un aspect fondamental, mais aussi une composante professionnelle) et de la recherche, un mouvement de déconcentration a été opéré durant la période écoulée. Les rapports entre écoles, départements et centres de recherche restent toutefois à clarifier, dans la mesure où, selon les cas, ces entités tantôt sont distinctes tantôt se recouvrent. Ce point est également examiné plus en détail *infra*.

III – La politique de la qualité

La politique de la qualité repose sur un système d'évaluation continue qui doit soutenir toutes les stratégies et politiques de l'institution.

Le rapport d'autoévaluation a été structuré de façon à répondre à cette définition. Y sont exposés chapitre par chapitre les activités, les développements et les succès depuis 2008, assortis de données quantitatives et qualitatives et de comparaisons avec d'autres institutions et complétés par l'identification des questions et enjeux que l'établissement devra affronter afin de pouvoir, d'ici la prochaine évaluation, corriger certains manques et faiblesses, tout en maintenant le cap dans la poursuite de ses objectifs.

Sciences Po reconnaît que l'audit interne et l'évaluation de la performance sont encore actuellement sous-développés et qu'ils doivent être systématiquement intégrés à travers l'ensemble des directions et services de l'institution. Sa direction a identifié les défis à relever et la manière de les aborder. L'établissement disposait déjà de nombre d'indicateurs et de données, mais jusqu'il y a peu les capacités d'analyse nécessaires pour pouvoir les exploiter au service de la prise de décision lui manquaient.

Depuis 2009, Sciences Po a d'abord entamé, pour chaque service et direction, « une réflexion spécifique sur les indicateurs pertinents pour rendre compte des objectifs stratégiques de l'institution à l'horizon 2015 ». Cette réflexion a été suivie "d'un investissement en matière de systèmes d'information, dans le cadre de la constitution d'infocentres", pour "faire du numérique un axe central du déploiement de l'institution. La création au sein du nouveau Secrétariat général d'une cellule consacrée à l'audit et à l'analyse des performances est par ailleurs envisagée au cours de l'année 2014. La direction est consciente que « le pilotage par la performance devra dans les années à venir s'articuler avec la politique de maîtrise des coûts et la trajectoire budgétaire de l'institution ». Il est important que l'ensemble du personnel partage cette démarche et y soit donc associé, ce qui passe par un renforcement de la communication interne.

Le processus adopté par Sciences Po afin de maximiser la valeur de ses activités et de mettre en place un système d'évaluation articulé avec sa politique financière est complexe, mais peut réussir à en juger par la détermination manifestée à cet égard par l'équipe de pilotage. Au sein de l'institution, des exemples d'une politique de la qualité déjà bien affirmée, comprenant suivis et évaluation continue, sont offerts par la bibliothèque (cf. *infra*) et la direction de la formation continue, qui peuvent servir de modèle.

Le modèle économique

Le rapport de la Cour des Comptes de novembre 2012 note dans sa conclusion générale un « développement (de Sciences Po) au coût élevé ». Le comité a jugé utile de faire une analyse poussée du modèle économique de l'établissement, notamment en ce qui concerne l'origine et le développement potentiel de ses ressources.

Il faut noter que la FNSP gère statutairement l'ensemble des moyens affectés aux missions de Sciences Po (IEP/FNSP) et que la dotation du MESR a fait l'objet d'une convention pluriannuelle.

	2008	2009	2010	2011	2012
Total des ressources (k€)	105 145	116 734	128 348	137 254	149 456
MESR (k€)	53 819	59 894	63 617	67 068	69 241
Part des ressources propres	46,4%	47,2%	48,9%	49,1%	52,3%
Total dépenses (k€)	105 681	114 317	127 133	135 986	145 180
Part affectée aux charges de personnel FNSP	46,1%	47,0%	47,23%	48,85%	47,15%

I - Equilibre entre recettes et dépenses

Les comptes de Sciences Po (FNSP) pour l'exercice 2012 font apparaître 149,5 M€ au titre des recettes et 145,1 M€ au titre des dépenses.

Depuis 2009, les comptes de Sciences Po sont en équilibre, dégagant même un léger excédent (1,9 M€ en moyenne), montant un peu supérieur au niveau d'amortissement de l'endettement (1,7 M€). En 2012, le solde positif de plus de 4 M€ découle pour moitié d'un produit financier exceptionnel. Vu que Sciences Po projette de réaliser d'importants investissements immobiliers à Paris (cf. *infra*), il serait bon que ce solde soit plus élevé afin d'accroître la part d'autofinancement. Il n'est cependant pas sûr que la chose soit possible.

Le rapport entre capitaux propres et endettement, après s'être dégradé en 2010, en raison d'une correction comptable, s'est amélioré en 2012, se situant à 38,6%.

Une agence de notation internationale vient d'attribuer à l'établissement une note A+, avec une perspective stable, mais en accordant pour l'avenir une place prédominante au soutien de l'État, vu l'importance de celui-ci (cf. *infra*).

Ci-dessous, une attention spéciale est accordée aux ressources qui ont alimenté le développement de Sciences Po au cours des années écoulées, particulièrement entre 2008 et 2013, et aux perspectives d'évolution de ces ressources au-delà de 2013, dans la mesure où, à cet égard, Sciences Po évoque l'adoption d'un nouveau modèle économique. Est ensuite examinée, plus brièvement, la partie dépenses du budget de Sciences Po.

II - Les ressources

1 • Les ressources globales

Les recettes de Sciences Po (FNSP) ont ces dernières années significativement augmenté. Elles s'élevaient à 55 M€ en 2000, à 105,1 M€ en 2008, à 137,2 M€ en 2011 et à 149,5 M€ en 2012, ce qui signifie une augmentation de plus de 40% en cinq ans et près d'un triplement en 13 ans. En chiffres absolus, entre 2008 et 2012, elles ont progressé en moyenne de 11 M€ par an, essentiellement en raison de la croissance régulière de la dotation publique et des droits de scolarité.

En 2013, les recettes se sont élevées à 155 M€, reflétant une hausse d'environ 5,5 M€ par rapport à 2012. Ce ralentissement dans la progression des recettes tient au fait que la dotation publique, au lieu d'augmenter comme les années précédentes, a légèrement diminué en 2013 (cf. *infra*).

Le total des ressources à la disposition de Sciences Po est en réalité supérieur au total des recettes mentionnées ci-dessus, car il convient d'y ajouter les apports du MESR et du CNRS qui mettent à la disposition de Sciences Po soit des enseignants-chercheurs soit des chercheurs. Ces apports représentaient 17,3 M€ en 2012 (MESR 10,4 et CNRS 6,9) et 17,8 M€ en 2013 (MESR 10,7 et CNRS 7,1). Si l'on tient compte de ces apports, le total des ressources disponibles atteignait près de 167 M€ en 2012 et 173 M€ en 2013.

Ces chiffres sous-estiment encore le total des ressources à la disposition de Sciences Po, car ils n'intègrent pas la valeur annualisée d'apports en nature tels que le patrimoine immobilier important mis gratuitement à la disposition de Sciences Po par les autorités locales qui ont accueilli les campus régionaux. Leur valorisation équivaldrait à plusieurs millions d'euros.

2 • Les différentes catégories de ressources : évolution de 2008 à 2013 et perspectives futures

Sciences Po distingue deux types de ressources : d'une part, la dotation de l'État et, d'autre part, ses « ressources propres ». Ces dernières représentent une part croissante du budget propre de la FNSP (hors apport en personnel du MESR et du CNRS), à savoir 46,4% en 2008 et 54,8% en 2013 (en chiffres absolus, 48,8 M€ en 2008 et 84,9 M€ en 2013). Toutefois, ces ressources propres ne forment pas un groupe homogène, mais correspondent à des ressources d'origine et d'importance très variées (droits de scolarité, subventions des collectivités territoriales, mécénats, taxe d'apprentissage, revenus tirés de la formation continue ou de contrats de recherche). L'évolution de ces diverses ressources est examinée ci-dessous, l'accent étant mis sur les ressources les plus importantes (dotation de l'État et droits de scolarité), dont la croissance paraît devoir sensiblement se ralentir, ainsi que sur les ressources que Sciences Po espère, par contre, voir significativement progresser.

Comme l'inventaire qui suit le montre, l'avenir de Sciences Po reste largement lié au maintien de financements publics. Aujourd'hui encore, plus de la moitié des ressources de Sciences Po ont une origine publique, car, à la dotation de l'État (68,4 M€ en 2013), il faut ajouter les délégations de personnel du MESR et du CNRS (équivalant à 17,8 M€ en 2013, cf. *supra*), les subventions des collectivités territoriales (5,2 M€ en 2012), représentant au total plus de 90 M€, ceci sans inclure le produit de la taxe d'apprentissage (3,8 M€ en 2012).

La dotation de l'État

La dotation de l'État est passée de 36 M€ en 2000, à 53,8 M€ en 2008, à 59,9 M€ en 2009, à 63,6 M€ en 2010, à 67 M€ en 2011 pour atteindre 69,2 M€ en 2012 et se réduire à 68,4 M€ en 2013. En 2008, cette dotation représentait 51,2%, en 2012, 46,3% et, en 2013, 44% du budget de la FNSP, cette part décroissante tenant essentiellement à l'augmentation proportionnellement plus importante des ressources propres au cours de la même période.

Étant donné la situation des finances publiques, Sciences Po est conscient que, dans l'avenir immédiat, la subvention de l'État va cesser de progresser et au mieux demeurera stable en termes réels. Or, c'est la forte augmentation de cette dotation, couplée à celle plus forte encore des droits de scolarité, qui, ces dernières années, a permis de financer l'expansion de Sciences Po.

Les droits de scolarité

La principale ressource propre est constituée par les droits de scolarité. En valeur absolue, le volume de ces droits de scolarité a plus que doublé, passant de 16 M€ en 2008 à 37 M€ en 2012. Cette augmentation considérable s'explique à la fois par la hausse en 2009 des droits de scolarité en fonction des revenus familiaux et par la croissance importante du nombre d'étudiants entre 2008 et 2013. Observons toutefois que pour un nombre similaire d'étudiants, LSE perçoit des droits d'inscription d'un montant de 150 M€¹. Cette différence correspond en gros à la différence entre le budget de Sciences Po et celui de LSE (cf. *supra*). À l'avenir, le produit des droits de scolarité ne devrait plus s'accroître que de façon modérée et ce pour deux raisons. D'une part, le nombre d'étudiants va bientôt cesser d'augmenter dans la mesure où les capacités d'accueil de Sciences Po sont proches de leurs limites dans le cas de Paris, le campus où sont logés les masters. Le coût moyen d'un étudiant étant plus élevé que les droits d'inscription qu'il rapporte en moyenne, une augmentation significative du nombre d'étudiants exigerait que Sciences Po puisse disposer de nouveaux moyens, entre autres immobiliers. L'expansion récente de Sciences Po en province n'a été possible que grâce à l'important soutien de collectivités territoriales (cf. *infra*) et l'extension programmée du campus de Reims est en premier lieu destinée à absorber la population de premier cycle du campus parisien et en second lieu à prémunir Sciences Po contre les conséquences de la fermeture éventuelle d'un autre campus en région.

D'autre part, dans le contexte français, les droits de scolarité ont atteint un niveau élevé, les droits pleins étant de 9 800 € pour le Collège et de 13 500 € pour les masters, ce qui, pour un étudiant non-boursier et non-bénéficiaire d'une réduction des droits, porte le coût d'une année d'étude à plus de 20 000 € par an incluant logement et nourriture. Pour Sciences Po, qui n'est pas une « business school », exiger des droits de scolarité beaucoup plus élevés s'avèrerait politiquement difficile, même ajustés en fonction des revenus familiaux. Il convient cependant de noter que, compte tenu des nombreux cas de réduction et d'exemption de droits de scolarité, ceux-ci ne s'élevaient en moyenne pour l'année 2012/2013 qu'à 4 210 € pour le collège et 4 780 € pour le master.

Faire payer davantage aux étudiants provenant d'autres pays européens, membres de l'Espace économique européen, qu'aux étudiants dont la famille réside en France, au motif que les premiers ne contribueraient pas au financement de l'éducation en France, n'est pas permis par la jurisprudence européenne. Sciences Po traite donc les étudiants européens de la même manière que les résidents, accordant d'ailleurs à des étudiants européens, dès la première année, des bourses d'un montant équivalent à celles du CROUS.

Faire payer davantage aux étudiants issus de pays extérieurs à l'espace économique européen n'est par contre pas interdit. De fait, les étudiants non-européens acquittent en moyenne des droits plus élevés que les européens dans la mesure où ne bénéficiant pas au même degré que ces derniers de réductions ou exemptions de droits, ils acquittent souvent le tarif plein (celui-ci étant toutefois inférieur au coût réel de cette scolarité). Cette différence de traitement est, à l'occasion, critiquée par certains étudiants.

Sciences Po a conscience qu'il ne pourra plus tabler à l'avenir sur une forte croissance des droits de scolarité pour contribuer à financer son développement comme ce fut le cas au cours de la période écoulée. De façon réaliste, sa direction compte sur une progression annuelle très mesurée du volume des droits d'inscription, alimentée par une légère augmentation du nombre d'étudiants, une faible augmentation des droits de scolarité, une proportion un peu plus élevée d'étudiants non-européens et les effets de la réforme de 2009.

Le soutien des collectivités territoriales aux campus régionaux. Le cas de Reims

Les collectivités territoriales accordent aux six campus de province des subventions qui s'élevaient à 3,6 M€ en 2008 et à 5,2 M€ en 2012. En fait, leur soutien va bien au-delà de ces aides au fonctionnement, comptabilisées dans le budget de Sciences Po, et mérite d'être analysé en détail étant donné qu'il a conditionné l'expansion de Sciences Po au cours des dix dernières années.

L'engagement des collectivités territoriales vis-à-vis de Sciences Po est double : supporter intégralement l'investissement immobilier et mettre à disposition les locaux nécessaires à titre gratuit ainsi que participer aux coûts de fonctionnement du campus. En règle générale, Sciences Po peut compter sur l'apport du Conseil régional (sauf à Menton) et sur celui de la Ville (sauf à Poitiers). S'y ajoute parfois la contribution de la communauté urbaine ou d'agglomération (Nancy, Dijon, Le Havre) ou du Conseil général

¹ cf. présentation de la direction « Le modèle économique de Sciences Po »

(Menton, Poitiers et Reims). En retour, ces collectivités bénéficient de la présence de la « marque » Sciences Po sur leur territoire.

Dans le cas de Reims, les trois collectivités locales sont engagées (Conseil de la région Champagne-Ardenne, Conseil général de la Marne, Ville de Reims), chacune apportant une contribution égale, multipliée par trois depuis trois ans : 589 000 € au total en 2009 et 1,8 M€ en 2012, ce qui représente 53% des ressources totales du campus. Ce montant est appelé à se stabiliser sur une base forfaitaire. La ville de Reims estime à 10 000 € par étudiant et par an le « retour sur investissement » en termes de dépenses de toute nature sur place. Les trois partenaires se sont, en outre, engagés dans d'importants travaux de rénovation d'un bâtiment du XVII^{ème} siècle, pour un montant de 75 M€ (25 M€ par collectivité), condition pour pouvoir porter l'effectif d'étudiants à 1 600. Parallèlement, une résidence universitaire (privée) sera édifiée à proximité à l'intention des étudiants de Sciences Po.

Le campus rémois est celui pour lequel les ressources allouées par les collectivités locales sont les plus importantes. Viennent ensuite le campus du Havre (environ 600 000 €, auxquels il faut ajouter une subvention exceptionnelle de 200 000 €, soit en tout 38% du budget), puis Dijon (environ 600 000 € ou 54%), Poitiers (352 000 € ou 22%), Menton (225 000 € ou 18%) et Nancy (environ 200 000 € ou 18%).

Les campus en région ne pouvant survivre à terme sans le soutien de ces collectivités territoriales, il est crucial que Sciences Po obtiennent de celles-ci un engagement dans la durée, sachant que si la convention de financement est pluriannuelle dans le cas de Reims, elle n'est qu'annuelle dans le cas de Menton.

Les entreprises

L'apport des entreprises revêt deux formes principales : la taxe d'apprentissage et les mécénats-partenariats.

Le produit de la taxe d'apprentissage (3,8 M€ en 2012) stagne depuis 2008 et paraît faible en comparaison avec ce que d'autres établissements de formation récoltent. Sciences Po pense pouvoir retirer davantage de ressources de cette taxe à l'avenir. Ceci paraît assez optimiste au vu des projets de réforme de cette taxe visant à en faire bénéficier davantage l'enseignement secondaire et ce, au détriment de l'enseignement supérieur.

Des conventions de mécénat ou de partenariat lient Sciences Po et environ 80 entreprises, essentiellement du CAC 40, mais les recettes qu'elles procurent sont restées stables depuis 2008 (3,5 M€). Il devrait être possible d'accroître le nombre de telles conventions en recourant à l'aide d'anciens élèves en France et à l'étranger.

Une dotation d'un montant de 2 M€ a été créée par la Fondation AXA, dont les intérêts ont permis la création d'une chaire. Dans le contexte français, bâtir un « endowment » substantiel sur le modèle de ce que font de grandes universités britanniques ou américaines, est une entreprise difficile et de longue haleine. Elle mérite cependant d'être poursuivie et élargie, même si, à court terme, Sciences Po ne peut espérer en retirer des moyens additionnels considérables au profit de son budget de fonctionnement, hormis le cas éventuel de dons d'un montant exceptionnel.

Les donateurs individuels.

Les dons effectués à titre individuel par des personnes physiques - essentiellement des anciens élèves - varient d'une année à l'autre. En 2012, elles étaient au même niveau qu'en 2008 (1,1 M€). Globalement, 20% des donateurs apportent 80% des dons. Sur le plan international, des mécanismes de type « trust » sont utilisés, entre autres aux Etats-Unis et au Royaume Uni, où les anciens sont nombreux, afin que les dons soient fiscalement déductibles.

Pour augmenter cette ressource, les liens entre Sciences Po et ses anciens élèves en France et à l'étranger devraient être resserrés. Ceci requiert la constitution à Sciences Po même d'un répertoire de tous ses « alumni » et l'amélioration de ses relations avec l'Association des anciens de Sciences Po en France, qui n'étaient pas des meilleures. La direction de Sciences Po compte agir en ce sens. À nouveau, du temps s'écoulera avant que le resserrement des liens de Sciences Po avec l'ensemble de ses anciens élèves ne se traduise par un accroissement durable du volume de leurs dons.

La formation continue

Les recettes produites par les activités de formation continue se sont beaucoup accrues ces dernières années (6,6 M€ en 2008 et 10,6 M€ en 2012), produisant en 2012 une marge brute (avant imputation des coûts transversaux) de 1,8 M€ (17,3%), la marge nette (critère que Sciences Po met en exergue) étant faible, 480 000 € (4,6%). Si l'on retient la marge brute, ceci signifie un apport de ressources n'équivalant qu'à un peu plus de 1% du total des ressources actuelles de l'établissement (173 M€).

Sciences Po escompte que le chiffre d'affaires des programmes de formation continue atteigne le chiffre de 25 M€ en 2018, la moitié de celui-ci étant réalisé à l'étranger, la marge brute progressant de 16 à 26% et la marge nette passant de 4% à 19%. Si l'on retient à nouveau la marge brute, l'apport de ressources s'élèverait en 2018 à un peu plus de 6 M€, une progression d'un peu plus de 4 M€ par rapport à 2012. Dans le but d'atteindre cet objectif, la formation continue a été dotée d'une nouvelle direction, soucieuse de mieux intégrer cette activité au sein de Sciences Po (cf. *infra*).

Le marché de la formation continue étant fort concurrentiel, ces prévisions peuvent paraître optimistes (spécialement en ce qui concerne la progression considérable de la marge nette). Même si ces prévisions se réalisaient, et pour bienvenues que puissent être de telles ressources additionnelles, elles ne représenteraient que moins de 10% du montant actuel de la dotation de l'État.

Autres ressources

Les autres ressources sont constituées par des partenariats internationaux (1,5 M€ en 2008 et 2012), des projets de recherche financés par des organismes publics français et européens (3,2 M€ en 2008 et 7,5 M€ en 2012, cf. *infra*) et des prestations de services (1,3 M€ en 2012). Les contrats de recherche présentent un intérêt en soi et leur part croissante dans le budget recherche de Sciences Po est un facteur positif. Toutefois, ils impliquent une contrepartie sous forme de coûts et ne laissent au mieux qu'une faible marge au bénéfice de l'institution.

III – Les dépenses

Les dépenses de la FNSP s'élevaient à 145,2 M€ en 2012 contre 136 M€ en 2011, une augmentation de 6,8%, auxquelles il conviendrait d'ajouter les salaires payés par le MESR et le CNRS, à savoir 17,8 M€ en 2012.

Parallèlement à la recherche de ressources additionnelles, Sciences Po se préoccupe de mettre en place des instruments permettant d'assurer une plus grande maîtrise des dépenses, en particulier celles touchant à la formation.

En 2012, en tenant compte des salaires supportés par le MESR et le CNRS, les dépenses liées aux activités de formation représentaient 92 M€, soit 57% du total des dépenses, les dépenses de recherche plus de 55 M€, soit 34% de ce total, et les dépenses de documentation près de 14 M€, soit 9% du même total (Cf. Dépenses 2012 par mission institutionnelle de la FNSP).

La masse salariale était en chiffres absolus de 47,5 M€ en 2008 et de 65,8 M€ en 2012, en termes relatifs, de 46,1 % en 2008 et de 47,2 % en 2012, ceci s'expliquant en partie par la croissance récente du nombre d'enseignants-chercheurs².

Au sein des dépenses d'enseignement au sens large, les honoraires payés aux vacataires s'élevaient à 15,3 M€ en 2010, à 17,4 M€ en 2011, à 18,2 M€ en 2012 et à 19,3 M€ en 2013. Les montants consacrés aux bourses complémentaires et aux aides sociales en faveur d'étudiants s'élevaient à 7,6 M€ en 2012, une croissance de 9,4 % par rapport à 2011.

Les coûts de location restent maîtrisés (10,7 M€ en 2012). Le poste « locaux » (16,4 M€ en 2012) a augmenté de 6% par rapport à 2011 suite à la hausse des dépenses d'entretien et d'énergie. Les dépenses de fonctionnement (16,6 M€ en 2012) ont progressé de 5,6 % par rapport à 2011. Enfin, les dépenses

² cf. présentation de la direction « Le modèle économique de Sciences Po »

d'investissement n'ont été que de 5,3 M€ en 2012, après trois années d'opérations importantes (10,4 M€ en 2009, 9,4 M€ en 2010 et 13 M€ en 2011).

IV – Appréciation

L'analyse ci-dessus démontre qu'il convient de se référer, non pas à un nouveau modèle économique, mais plutôt à un ajustement de celui-ci. En effet, les subventions publiques en premier lieu, les droits de scolarité en second lieu, devraient demeurer pour longtemps encore les deux principales sources de financement disponibles. Pour Sciences Po, il est particulièrement essentiel de pouvoir s'assurer du maintien dans le temps des divers soutiens publics dont il bénéficie actuellement, y compris pour ses campus en région.

Les perspectives entretenues par Sciences Po quant à l'obtention de nouvelles ressources pour pallier la stabilisation relative des subventions publiques et des droits de scolarité, sont assez optimistes au moins dans le court terme.

Pour atteindre ces objectifs, et à côté de la recherche de ressources additionnelles, une plus grande maîtrise des dépenses est indispensable. Celle-ci requiert que la valeur ajoutée apportée par chaque activité entraînant une dépense soit identifiée au regard de l'objectif principal de Sciences Po, à savoir rivaliser avec les meilleures universités sur le plan mondial. Cette plus grande maîtrise commande parallèlement que Sciences Po renforce le contrôle de l'évolution de ses dépenses en impliquant dans cette tâche l'ensemble de son personnel.

Le contexte budgétaire devenant plus contraignant, Sciences Po pourrait avoir à songer à une certaine réorientation des ressources à sa disposition. Ainsi l'on doit se demander si une réduction du nombre pléthorique de vacataires ne permettrait pas de dégager des ressources afin de pouvoir créer de nouveaux postes d'enseignants-chercheurs permanents et de remédier ainsi, au moins partiellement, à une relative faiblesse de Sciences Po dans la compétition universitaire internationale (cf. *infra*).

La politique de formation et la réussite des étudiants

I – La politique de formation

1 • L'objectif stratégique

Sciences Po a pour objectif de préparer, en cinq années, des diplômés capables d'embrasser un ensemble de métiers allant au-delà de l'action publique pour s'étendre aux entreprises privés et à de multiples organisations de services sans but lucratif et non-gouvernementales, et qui se situent dans une perspective internationale. L'enseignement repose sur la mobilisation de toutes les sciences sociales.

Le recrutement est national pour deux tiers et international pour un tiers (en cursus diplômant). La qualité des étudiants recrutés est élevée en raison de la notoriété de l'institut. Cette stratégie place l'institut dans un espace mondial fortement concurrentiel où opèrent des institutions et des universités établies. Dans cette compétition, l'institut dispose d'atouts, mais son analyse stratégique devrait être complétée par une analyse de la concurrence. Celle-ci est nécessaire pour tous les masters et, en particulier, pour la formation continue. Devant la foison d'offres de l'institut, il est difficile d'évaluer si la mise en place de diplômes et de formations est guidée principalement par la demande, par les ressources disponibles, ou parfois par l'opportunité, notamment pour les doubles diplômes. Enfin, le raisonnement stratégique doit logiquement porter sur un horizon plus long que le cycle de production (cinq ans), et une réflexion sur des scénarios à sept ou dix ans devrait être engagée. Une cellule stratégique sur la formation serait utile dans l'institut.

La répartition des étudiants inscrits en 2013-2014 à Sciences Po (tous cursus : cycles diplômants, cycles non diplômants et étudiants en échanges) est la suivante :

Diplômes	Effectifs
Collège 1	1 560
Collège 2	1 480
Collège 3	1 440
Master 1	2 490
Master 2	2 680
MPA	100
Doctorat	450
Total inscrits en cursus diplômant	10 200
Échanges Collège	1 575
Échanges Master	315
Prépas concours	385
Cycles étudiants étrangers	305
Certificat d'aptitude managériale	200
Total	12 980

2 • L'organisation des moyens

Une structure quadridimensionnelle a été mise en place : (i) les unités de recherche où se façonnent le savoir, (ii) le collège qui en transmet les bases dans un tronc commun, (iii) les écoles qui le reconconditionnent en préparation à des types de métiers spécifiques, et (iv) les départements qui animent et coordonnent les missions des enseignants et chercheurs qu'ils recrutent. Le dispositif est complété par des services supports. Cette structure est en transition et quelque peu brouillée par l'existence de masters isolés, par la confusion du rôle d'unité de recherche et de département en économie et par une école de droit qui inclut des départements et une équipe d'accueil évaluée par l'AERES. Sciences Po devrait veiller à rapidement unifier le système et à mieux définir le périmètre d'action de chaque type d'entité.

La supervision de ces différents centres de décision exige des instruments de coordination. A cet égard, il est recommandé que le bureau scientifique (cf. *infra*) évolue vers un véritable conseil scientifique pour effectuer les arbitrages que réclame la coordination de ces unités.

Sciences Po a fait des efforts pour accroître son effectif permanent, notamment par la politique dite de « convergence chercheurs-enseignants » et par ses recrutements. Les cours fondamentaux sont normalement assurés par des enseignants-chercheurs permanents.

Toutefois, comme on l'a déjà noté, Sciences Po continue de recourir massivement à des enseignants vacataires, dénommés "maîtres de conférences". En 2012, ces derniers, au nombre de 3 883, assuraient plus de 90% des heures d'enseignement, le personnel académique permanent étant pour sa part responsable d'environ 9% de celles-ci³. Le ratio des enseignants vacataires aux enseignants permanents tourne autour de 20 alors que, dans des institutions universitaires comparables, il ne dépasse que rarement l'unité. La répartition du corps enseignant entre personnel permanent et vacataires n'est donc pas équilibrée, ce qui, au moins pour partie, s'explique par une raison économique : à Sciences Po, un même volume d'enseignements est approximativement dix fois moins coûteux s'il est confié à des vacataires plutôt qu'à des enseignants permanents.

En revanche, Sciences Po qualifie d' "équilibrée" la "composition du corps (...) enseignant entre universitaires et praticiens"⁴ se référant implicitement au fait qu'en 2012, au total près de 64% des heures d'enseignement étaient le fait de "personnes issues du monde de l'enseignement et de la recherche", sans toutefois préciser dans le détail l'affiliation institutionnelle de ces personnes. Sachant qu'environ 9% des heures totales sont enseignées par le personnel universitaire permanent, que parmi les 3 883 vacataires figurent 127 professeurs des universités⁵, qui eux-mêmes ne peuvent être responsables que de quelques % des heures enseignées, il s'ensuit qu'environ la moitié des enseignements sont assurés par des enseignants universitaires ou chercheurs autres que des titulaires de Sciences Po ou que des "professeurs des universités". Une information relative à la composition précise de ce vaste groupe d'enseignants vacataires pourrait être utile.

Le recrutement des vacataires est administré par la direction des études et de la scolarité (DES). Un comité du curriculum (composé du doyen du collège universitaire, de ses directeurs adjoints et des principaux professeurs enseignant dans le cas du 1^{er} cycle et de représentants des masters dans le cas du deuxième cycle) enregistre les candidatures spontanées ou sollicitées et les considère au regard des besoins de l'enseignement. Les candidatures retenues sont ensuite transmises aux responsables pédagogiques, qui, avec les responsables de masters, d'écoles, de campus, font un choix et établissent les lettres d'engagement. En cas d'urgence, cette procédure peut-être court-circuitée. En pratique, les responsables de masters, d'écoles ou de campus ont la voix décisive. Cela est compréhensible dans la mesure où les vacataires sont recrutés le plus souvent en raison de leur expérience professionnelle, pour des enseignements isolés et sans engagement dans la durée. Pour assurer une garantie de qualité, il convient donc que, sauf cas d'extrême urgence, l'engagement d'un vacataire ne puisse se faire qu'au terme d'une procédure permettant à des enseignants-chercheurs qualifiés de contester le choix. Le renouvellement des vacataires est, il est vrai, tributaire des évaluations faites par les étudiants. Ces derniers participent unanimement aux évaluations des enseignants, car cette participation conditionne l'obtention de crédits (cf. *infra*).

³ cf. Rapport d'auto-évaluation p. 8 et tableau Photographie des Maîtres de conférences à Sciences Po, année 2012-2013

⁴ cf. Rapport d'autoévaluation p.6

⁵ cf. Indicateurs Gestion et pilotage

Le recours à des vacataires, faut-il reconnaître, ne paraît pas affecter négativement la qualité des formations offertes par Sciences Po, qui, en majorité, sont destinées à préparer les futurs diplômés à se mouvoir avec succès dans la société réelle, après en avoir compris et maîtrisé les ressorts (cf. rapport AERES de 2008). Les contacts avec des enseignants issus du monde de la pratique servent également les étudiants dans leur recherche de débouchés professionnels, comme le confirme leur succès sur le marché de l'emploi (cf. *infra*).

Néanmoins, comme le rapport de l'AERES de 2008 l'avait déjà noté, la très forte disproportion entre enseignants permanents astreints à une obligation de recherche et vacataires ne concorde pas avec la volonté proclamée de Sciences Po de se poser comme une institution universitaire alliant étroitement formation et recherche et mettant au premier plan tant l'une que l'autre. Pour réaliser un tel objectif, le nombre d'enseignants-chercheurs permanents devrait augmenter sensiblement. Au cas où Sciences Po ne pourrait pas à l'avenir compter sur des ressources nouvelles, d'origine publique⁶ ou privée, afin de financer une telle augmentation, il faudrait se demander si une réduction modérée du nombre de vacataires, ne lui permettrait pas de faire un pas dans cette direction. En effet, grâce aux ressources ainsi dégagées, des enseignants-chercheurs permanents supplémentaires pourraient être recrutés. Rappelons ici qu'en 2013, Sciences Po recourait aux services de près de 4 000 vacataires, dont le coût total représentait un peu plus de 19 M€ (dont 15 M€ pour des tâches d'enseignement proprement dites). Sans doute, dans la mesure où, à coût égal, des vacataires assurent un nombre d'heures d'enseignement supérieur à celui que pourraient assurer des enseignants-chercheurs permanents (cf. *supra*), une réduction du nombre actuel de vacataires impliquerait parallèlement une certaine rationalisation des offres de formation. En bref, à défaut d'obtenir des ressources additionnelles, Sciences Po ne pourra accroître son personnel académique et scientifique permanent qu'au prix d'une réallocation de ses ressources actuelles et de choix difficiles.

3 • Un recrutement sélectif et élargi

L'admission aux cycles d'études menant à un diplôme est l'objet d'une forte sélection.

Le nombre de candidats à Sciences Po, tous cycles confondus, est passé de 9 500 en 2008 à près de 13 500 en 2013. Sur près de 8 000 candidats⁷ pour le premier cycle, environ 1 500, soit un cinquième, sont admis, et sur 5 347 candidats extérieurs à l'admission aux masters, 1 516⁸ soit un peu plus d'un quart.

Parmi les étudiants admis, une proportion croissante est d'origine étrangère. Tous cycles confondus, ils représentent aujourd'hui 34% du nombre d'inscrits, la proportion étant moindre en premier cycle et plus élevée dans les masters. Le « yield⁹ » s'élève, dans leur cas, à 81% pour l'admission en premier cycle et à 55% pour les masters situés sur un marché plus concurrentiel. L'objectif de Sciences Po est de parvenir à 40% d'étudiants étrangers parmi les étudiants poursuivant un cycle menant à un diplôme¹⁰. L'internationalisation de la population étudiante est évoquée de façon plus détaillée *infra* (cf. chapitre L'ambition européenne et internationale).

Au cours des dernières années, Sciences Po a commencé d'élargir le champ de son recrutement au stade des masters à des candidats titulaires de diplômes en sciences exactes, ce qui s'accorde avec l'importance donnée aujourd'hui aux méthodes quantitatives dans ses programmes de formation.

4 • Le Collège

Le contenu et la pédagogie ne sont pas évalués dans ce rapport. Seules la dimension stratégique et la politique d'assurance qualité de la formation sont considérées. Cependant, on peut mentionner l'ambition de l'institut de demeurer à la pointe de l'innovation pédagogique, en particulièrement en exploitant les ressources de la technologie.

⁶« Sciences Po espère bénéficier d'une part des créations annuelles d'emplois auxquelles l'état s'est engagé dans le secteur »

⁷cf. rapport d'auto-évaluation p. 7 et 10

⁸ibidem, p.7

⁹C'est-à-dire le rapport entre le nombre d'étudiants internationaux effectivement inscrits sur le nombre d'étudiants initialement admis. Ce rapport illustre l'attractivité de l'établissement.

¹⁰ibidem, pp. 21-24

Le recrutement national (864 admissions en 2013, recrutement CEP exclu, un candidat sur cinq retenu) est de grande qualité et homogène. En revanche, sur le terrain international (583 recrutés, un candidat sur trois retenu)¹¹, la qualité du recrutement est moins aisée à assurer, Sciences Po s'efforçant de la contrôler en s'appuyant sur le réseau de relations qu'il a établi avec les institutions académiques de nombreux pays. La qualité du recrutement ne paraît pas varier entre les six campus provinciaux et le campus parisien, car la répartition des étudiants est faite sur la base des aires géographiques visées par la formation.

Cependant, la formation fait appel principalement à des vacataires universitaires sur les sept campus. Si environ 80% des contenus sont communs à l'ensemble des campus, un risque d'hétérogénéité dans la qualité de l'enseignement peut exister si le recrutement des enseignants n'est pas rigoureusement maîtrisé (cf. *supra*). De manière générale, la satisfaction des étudiants est très élevée et l'institution a prévu des procédures de correction au cas où un enseignement s'avèrerait défaillant.

Les professeurs permanents qui enseignent sur les campus se déplacent pour des périodes courtes qui ne permettent pas un contact suivi avec les étudiants. En gage d'assurance qualité, une formalisation plus précise des règles d'intervention des enseignants permanents et de leur devoir vis-à-vis des étudiants sur les campus de province est recommandée.

Environ 20% du contenu des enseignements de premier cycle portent sur une région du monde variant selon les campus, l'Europe et l'Afrique à Paris, l'Europe centrale et orientale à Dijon, l'Europe et l'Asie au Havre, l'Europe et l'Amérique latine à Poitiers, le Moyen-Orient et la Méditerranée à Menton, l'Europe, la France et l'Allemagne à Nancy, l'Europe et les Etats-Unis à Reims. Font partie des programmes d'études, outre des enseignements en langue anglaise dans certains campus, des cours de langues en relation avec les régions concernées. Par exemple, au campus du Havre, les étudiants ont à choisir entre cinq langues asiatiques : chinois, japonais, coréen, hindi et indonésien.

Une troisième année entièrement passée à l'étranger constitue un actif très valorisant dans le bagage des diplômés à la sortie de Sciences Po (cf. *infra* sous IV). Cette disposition s'accorde avec le positionnement international voulu des deux années de master qui suivent. Cependant, la gestion d'un aussi grand nombre d'étudiants sur un grand nombre de sites à l'étranger soulève de sérieux problèmes de contrôle des différences qualitatives selon les sites et de continuité de la formation (cf. *infra*). Cette politique engendre aussi des coûts de gestion élevés.

La sortie du collège n'étant pas sanctionnée par un grade officiel, mais seulement par un diplôme d'établissement (bachelor), le premier cycle n'est donc pas évalué par l'AERES. L'école procède par autoévaluation. Une évaluation volontaire par des experts extérieurs ou une entité indépendante reconnue serait souhaitable.

5 • Les masters

Le nombre de masters est élevé (plus de trente). Nonobstant la très bonne qualité générale de ces formations, un risque de dispersion existe. La structuration en écoles doit permettre de remédier à cet écueil par regroupement des masters. Les responsables de masters jugent positive l'intégration à une école.

Certains masters accueillent en majorité des étudiants internationaux, notamment à PSIA. Par ailleurs, les masters débouchent souvent sur des métiers à forte composante internationale, point d'excellence de Sciences Po. L'analyse de la concurrence internationale est donc ici impérative, diplôme par diplôme, école par école. Elle fait défaut à ce stade, d'autant que ces diplômes ne font pas l'objet d'accréditations internationales, mais seulement nationales.

Les liens entre les masters et les axes des unités de recherche n'apparaissent pas clairement partout. Ils sont forts dans le cas de certains masters qui correspondent à des champs établis de longue date à Sciences Po. Ils sont plus distendus pour d'autres masters dont l'existence semble résulter d'un choix d'opportunité. Par exemple, le master de politique environnementale couvre des champs de production scientifique internationale abondante, mais dans lesquels la signature de chercheurs de Sciences Po est rare, ou encore le

¹¹ En comparaison, la LSE annonce dans son rapport annuel pour 2012, respectivement sur le marché EU et en dehors, 1 retenu sur 13 et 1 retenu sur 16

master marketing et études, alors que les spécialistes de la recherche académique en marketing, présents dans les business schools, ne sont pas représentés dans l'institut.

L'on reconnaîtra cependant que le réexamen de la politique des masters a déjà été engagée par la création d'un comité du curriculum du niveau master, qui a pour mission de repenser l'offre, de préciser son positionnement dans un contexte de concurrence internationale et d'assurer la cohérence et la qualité des maquettes au sein de chaque master.

6 • L'école doctorale

La formation doctorale s'effectue essentiellement au sein des centres de recherche (cf. *infra*), comme le prévoit l'arrêté du 24 août 2006. La coordination des programmes doctoraux est assurée par l'école doctorale (ED) de l'institut. Celle-ci a été évaluée par l'AERES en 2013 et a reçu la note A pour chacun des trois critères : adossement scientifique, encadrement et formation, suivi et insertion.

La formation doctorale est organisée en quatre années au moins, avec un master de recherche formellement inclus dans le cursus, selon un mode courant dans le monde anglo-saxon, mais plus rare en France. Cependant, seulement 25% des étudiants de ce master entreprennent une thèse, ce qui l'écarte du modèle américain. Le taux important de sortie des étudiants à l'issue du master de recherche devrait conduire l'école à contrôler et à préciser les débouchés à ce niveau, selon un modèle similaire à celui des autres écoles de l'institut. L'admission au doctorat se fait aussi sur la base de masters de recherche d'institutions extérieures. Lors du recrutement, pour vérifier l'aptitude à la recherche (condition posée à l'article 14 de l'arrêté de 2006), certains candidats ne possédant pas un master de recherche ou équivalent sont invités à produire un mémoire à titre de préalable (Parcours dit « D0 »).

Du point de vue stratégique, la formation doctorale se situe dans une perspective mondiale : l'ED accueille 30% d'étudiants étrangers et procède aux recrutements dès le mois de février de l'année académique précédente, si nécessaire sous condition, afin de retenir les meilleurs candidats. Le niveau du recrutement est généralement élevé dans la plupart des centres de recherche rattachés à l'école.

Dans toutes les disciplines, la production de doctorats est une activité qui s'est considérablement internationalisée. Les programmes doctoraux foisonnant au niveau international¹², une menace pèse, celle d'une production excessive face à une pénurie de débouchés, déjà sensible dans le monde académique¹³. Cette tendance touche, inégalement, tous les établissements et toutes les disciplines. Elle affectera moins les institutions réputées dont Sciences Po fait partie dans son domaine, à condition de réguler le nombre de doctorats et de les spécialiser dans les domaines d'excellence de l'institution. Sciences Po doit donc mieux évaluer la concurrence internationale et déterminer ses avantages, spécialité par spécialité, sur les terrains national et international. Cette recommandation prolonge le point faible évoqué dans le rapport AERES 2013 : « une dimension prospective manquante ». En particulier, il faudra trouver un équilibre entre débouchés académiques et non académiques et ajuster les flux en conséquence. Le devenir des docteurs à cinq ans devra être soigneusement recensé et cette information diffusée auprès des futurs candidats. Il faut cependant souligner que l'école doctorale accorde une attention prioritaire à la question des débouchés pour les docteurs récents.

Du point de vue du fonctionnement, l'ED a pris en compte les recommandations du rapport AERES de 2009. Le système de recrutement est plus rigoureux et collégial. Une charte de thèse existe, mais le contrôle des droits et obligations qu'elle engendre pour les parties signataires est encore insuffisant. Un médiateur a été nommé pour recueillir les doléances des doctorants en cas de conflits.

Les thèses financées (trois sur quatre) sont soutenues à 80% alors qu'un seul doctorant sur cinq non financés finit sa thèse. Ne devraient être admis au doctorat que des candidats qui possèdent les ressources et la disponibilité nécessaires, conformément à l'article 14 de l'arrêté de 2006. L'ED dispose de quatorze contrats

¹² La Chine délivrait en 2012 près de 55.000 doctorats contre 50.000 aux Etats Unis alors qu'elle n'en délivrait que 3000 au tournant du siècle.

¹³ Voir par exemple : Cyranoski D., Gilbert N., Ledford H. Nayar A., and Yahia M., "The PhD factory", Nature, Vol. 472, 21 April 2011; ou bien : Auriol L., "Careers of Doctorate Holders: Employment and Mobility Patterns", OECD Paper 2010/4, 26 March 2010.

doctoraux complétés par des bourses régionales (dix-neuf), des bourses propres, des contrats CIFRE, et un financement venant de l'IDEX dont Sciences Po fait partie. L'attribution des contrats doctoraux s'effectue de façon collégiale entre unités. Le nombre de doctorants a été réduit sensiblement depuis 2009 pour permettre un meilleur encadrement, limité aujourd'hui à six par superviseur (c'était l'un des points faibles mentionnés dans le rapport AERES). L'ED alloue 110 000 € à la mobilité des doctorants et finance ainsi leur participation à des colloques internationaux avec communication et les séjours d'étude à l'étranger. Tous ces éléments sont positifs et à mettre au crédit de l'institution.

Si des différences existent selon les centres, la tendance générale est néanmoins à la réduction de la durée de la thèse (avec cependant un aménagement, bienvenu, pour les doctorants qui s'autofinancent par leurs propres revenus professionnels), à la réduction du nombre de doctorants par superviseur, et à une meilleure organisation de l'encadrement (comité de thèses dans certains cas, codirections, pré-soutenances).

Cependant, la communication entre les doctorants de différentes unités et avec la direction de l'école doit être améliorée et le rôle des élus doctorants au conseil de l'école doit être renforcé à cet effet. Il appartient à l'école de mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour assurer leur mission de relais entre les doctorants et la gouvernance des laboratoires et de l'école.

Le sentiment d'appartenir à une communauté académique Sciences Po demeure faible parmi les doctorants. La communauté ne se constitue qu'au niveau de certains laboratoires qui gèrent leurs programmes doctoraux. Classiquement, l'école doctorale elle-même peine à jouer un rôle supplémentaire d'animation et à intéresser les doctorants à ses activités. Il serait utile que l'école par son conseil, où la parole des étudiants doit se faire entendre, établisse clairement le partage des rôles entre l'animation des programmes doctoraux propres aux unités et celle, de nature fédérale, dont la responsabilité lui revient aux termes de l'arrêté de référence. La direction de l'ED semble consciente de ces quelques faiblesses et entend les corriger.

7 • La formation continue

La formation continue, sous ses différentes formes (cursus diplômant, programmes courts, et programmes « entreprises »), contribue aux finances et à la notoriété de différentes universités internationales. A Sciences Po, elle n'est toutefois apparue comme domaine d'action stratégique qu'à une date récente. La croissance du chiffre d'affaires de la formation continue à Sciences Po ces dernières années et, en particulier, les espoirs que sa direction place dans leur croissance future afin de trouver des ressources supplémentaires ont été évoqués dans le cadre de l'examen du budget et des ressources de Sciences Po (cf. *supra*).

Dans le but d'atteindre l'objectif économique fixé par la direction de Sciences Po, le service de formation continue a été récemment réorganisé et doté d'une nouvelle équipe, qui démontre une approche très professionnelle, innovante, à partir d'axes stratégiques bien identifiés. Cependant, si la formation continue sur site bénéficie de la localisation parisienne, elle reste tributaire de locaux qui ne sont pas aux standards du marché.

Dans la mesure où la formation continue est appelée à jouer un rôle d'importance croissante dans le développement futur de Sciences Po, il incombe à la direction de l'établissement de fixer ses orientations et de la promouvoir dans le reste de l'institution auprès des enseignants-chercheurs, des écoles et des départements. Le service doit être doté d'une autonomie suffisante pour assurer un service de première qualité sur ce marché, avec la faculté de choisir ses intervenants soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'institution, selon la nature de la demande. S'agissant des programmes courts et d'entreprises, l'offre est abondante sur le marché et flexibilité et réactivité y sont des facteurs de performance. Sciences Po doit identifier rapidement les secteurs, voire les niches, où il dispose d'avantages concurrentiels durables.

La recherche d'une clientèle d'entreprises et d'institutions publiques ou privées situe Sciences Po dans un champ concurrentiel sur les scènes nationale et internationale. Un accompagnement commercial est indispensable sur ce type de marché, impliquant des budgets de promotion et de communication qui érodent les marges lorsqu'on opère dans des segments encombrés par la concurrence. Des alliances sont aussi envisageables pour pénétrer de nouveaux marchés internationaux. Les bases de cette stratégie ont été posées récemment à la suite de la restructuration du service, mais il est encore trop tôt pour se prononcer sur les résultats de cet effort.

8 • L'innovation pédagogique numérique

Le rapport de l'AERES en 2008 recommandait à Sciences Po "une entrée sans réserve dans le monde du numérique" et se référait à la volonté de l'institution d' "accomplir la révolution numérique dans les champs de l'enseignement, de la recherche, de la documentation et de l'édition". Sciences Po était conscient du retard qu'il avait pris à cet égard. Le passage au numérique correspondait à une attente des étudiants, en particulier des étudiants étrangers. La transformation numérique est devenue un enjeu stratégique pour un établissement qui veut pouvoir rivaliser avec les meilleures universités internationales dans le domaine de la formation.

L'innovation pédagogique numérique est facilitée par la bonne collaboration existant entre la direction Études et scolarité (DES) et la direction Systèmes d'information (DSI). Un transfert de compétences (gestion des technologies informatiques et audiovisuelles) est actuellement à l'étude entre les techniciens informatiques DSI/HELP DESK et les techniciens audiovisuels de la DES/service numérique afin d'optimiser la prise en charge et le suivi de ces technologies dans les salles de cours. Le fait que les locaux soient encore inégalement équipés pour la pratique de l'enseignement numérique constitue une faiblesse, reconnue par l'institution.

Parmi les innovations réalisées depuis 2008 ou en cours de réalisation figurent :

- en tout premier lieu, la création en septembre 2012 d'une cellule d'ingénierie pédagogique au sein de la DES (Rapport d'auto-évaluation p. 17),
- le développement de plateformes d'apprentissage en ligne, par exemple pour les programmes propédeutiques,
- la consolidation rapide de la plateforme Moodle pour tous les types d'enseignements (150 cours mis en ligne sur Moodle en 2013 contre une quarantaine en 2011),
- le développement en cours, au sein du grand projet numérique interuniversitaire FORCCAST porté par Sciences Po, de la capacité d'adapter le programme pédagogique à différents niveaux d'études et de créer des protocoles pédagogiques applicables à d'autres disciplines,
- la création de deux Moocs (Massive Open Online Courses) par des enseignants renommés de Sciences Po, dans le double but d'élargir la réputation d'excellence de Sciences Po en externe et d'encourager d'autres enseignants à faire de même en interne.

À ce jour, le service de la formation continue est probablement celui qui recourt le plus aux services de la cellule d'ingénierie pédagogique. Vu la part prise par le numérique dans les programmes de formation continue et la vive concurrence qui existe sur ce marché, les responsables du service en cause savent combien il est important de développer systématiquement l'offre numérique dans leur champ d'activité. Ils ont exposé leurs ambitions à cet égard et ils doivent être encouragés à porter haut celles-ci.

Les directions impliquées dans la pédagogie numérique s'activent à promouvoir outils et méthodes numériques parmi le corps enseignant. Un comité de pilotage de la pédagogie numérique a été constitué tandis que la cellule d'ingénierie mène un travail de sensibilisation quasi-permanent parmi les enseignants, comprenant des entretiens individuels afin d'identifier les besoins spécifiques des différents professeurs et cursus. De plus, la DSI a choisi des plateformes (par exemple Moodle et FUN) flexibles, susceptibles d'être utilisées par des enseignants ayant des compétences inégales en informatique.

L'existence de campus régionaux a joué un rôle significatif dans la diffusion des innovations pédagogiques. Ainsi, c'est entre Paris et les autres campus qu'a commencé la dématérialisation des grands cours magistraux, d'abord via un système de visioconférence, suivi plus tard des modalités "rich media" via les eCours.

Sciences Po n'ignore pas que beaucoup reste à faire dans le domaine de l'innovation pédagogique dans le court et le moyen terme. Il convient ainsi d'adapter la configuration spatiale et matérielle des salles de cours à l'emploi des technologies numériques dans la pédagogie ; d'établir une politique des droits d'auteur vis-à-vis des contenus pédagogiques numériques, une préoccupation de plusieurs enseignants qui fait obstacle à

leur recours aux outils en ligne; et d'augmenter la visibilité de la cellule d'ingénierie pédagogique afin d'accélérer l'implantation des innovations pédagogiques au sein de l'institution.

II – La vie étudiante

1 • La qualité de la vie étudiante

Les campus de province sont de taille humaine et offrent une qualité de vie que les étudiants apprécient. Les petits effectifs créent un sentiment de proximité ; la vie associative y est développée ; l'accès aux infrastructures sportives et culturelles de la ville est aisé. Ces différents éléments forment un cadre propice à l'épanouissement, et au-delà, à la réussite des étudiants.

Sur le site de Paris, en raison des contraintes liées à l'agglomération parisienne, Sciences Po a créé une cellule logement qui permet, via des partenariats avec le Crous, la Cité internationale universitaire de Paris et des résidences privées, de proposer aux élèves des offres de logement intéressants. Ce service est utile.

2 • Une vie associative intense

Le tissu associatif de Sciences Po est riche, avec plus de 120 associations actives, réparties en deux catégories : des associations permanentes au nombre de 40 (Bureau des Elèves, Association Sportive, Bureau des Arts, Sciences Po Environnement, Junior Consulting, leurs représentations au sein des campus en province et les associations de masters) et des associations reconnues au nombre de 80 actuellement. Ces dernières sont soumises annuellement à une procédure de reconnaissance requérant le vote favorable de 120 étudiants. Cette légitimation leur garantit une série de bénéfices au sein de Sciences Po tels que l'accès à des salles, le soutien de la direction de la vie universitaire ou l'accès à des financements sur projet. Chaque association fournit un bilan d'activité et un bilan financier à la commission paritaire en fin d'année.

Sciences Po met à la disposition des associations un budget annuel de 300 000 €. La direction de la vie universitaire, créée en 2011, sert de guichet unique. Elle a pour vocation d'aider les associations et de relayer leurs demandes auprès d'autres services au sein de l'école. Cette direction rencontre les responsables des associations chaque semaine et leur apporte son soutien dans l'élaboration de projets et dans le suivi de dossiers. Les droits et obligations des associations sont définis dans le règlement de la vie étudiante. L'ensemble des associations reconnaissent ce soutien que l'établissement leur apporte. Toutefois, les finances du BDE sont fragiles car celui-ci ne peut bénéficier de financements directs et doit donc chercher lui-même des partenariats.

La vie associative est un élément marquant de la vie d'un étudiant à Sciences Po. Une très large majorité des élèves sont membres d'une association ou plus. Certaines associations jouent un rôle de service universitaire, tel le bureau des sports. Les responsables d'associations voient leur engagement reconnu par Sciences Po sous la forme de l'octroi de crédits ECTS, pouvant aller jusqu'à six.

3 • L'implication des étudiants dans la gouvernance de Sciences Po

Le taux de participation des étudiants aux élections de leurs représentants dans les organes de Sciences Po auxquels ils ont accès est de 25%, un taux relativement élevé en comparaison d'autres établissements, compte tenu, en outre, de la troisième année à l'étranger et des stages. Un bureau de vote est ouvert sur chaque campus. Lors des dernières élections, à Paris, (campus qui concentre près de la moitié des étudiants de Sciences Po), un seul bureau de vote avait été prévu, dans un bâtiment périphérique. L'ouverture de plusieurs bureaux de vote à Paris permettrait sans doute d'augmenter le taux de participation.

Les élus étudiants participent activement aux conseils dont ils sont membres. Ainsi qu'il a déjà été indiqué (cf. *supra*), ils disposent de 5 sièges au Conseil d'administration de la FNSP, 8 au Conseil de direction de l'IEP et 8 à la Commission paritaire. Ils ont cependant exprimé le regret que, dans certains cas, des propositions n'aient été portées à leur connaissance que très tardivement, voire après leur mise en application par l'établissement et ils ont fait part du sentiment de « dessaisissement » qu'ils en éprouvaient. Ils déplorent, en outre, le fait que leurs élus au conseil d'administration de la FNSP n'aient voix délibérative que pour le vote du budget de l'IEP et de la fixation des droits d'inscription, situation qui contraste avec le mode de fonctionnement usuel des établissements d'enseignement supérieur. Rappelons ici qu'une réforme des statuts est en discussion (cf *supra*).

4 • L'aide aux étudiants en situation de handicap

Sciences Po a installé une cellule d'aide qui accompagne 100 étudiants par an, depuis l'admission jusqu'à la remise des diplômes. L'accompagnement est à la fois logistique, organisationnel (emploi du temps) et pédagogique (logiciels spécifiques pour les malvoyants). Sciences Po a notamment recruté des élèves vacataires à cet effet. Cette initiative est à porter au crédit de l'établissement.

5 • Les droits de scolarité et les aides sociales

Ainsi qu'il a déjà été indiqué (cf. *supra*), Sciences Po a instauré en 2004 des droits de scolarité progressifs, en fonction des revenus des parents, ce qui a contribué à accroître les ressources de l'établissement. En 2013, ceux-ci étaient répartis en 11 tranches différentes, allant de 0 € à 9 800 € pour les diplômés du collège universitaire et 13 500 € pour les masters. Ces niveaux élevés sont perçus par les étudiants comme des « plafonds » à ne pas dépasser.

L'instauration, parallèlement aux droits de scolarité progressifs, d'une aide complémentaire pour les étudiants boursiers sur critères sociaux du MESR, à hauteur de 75% du montant de la bourse, a élargi l'accès des étudiants issus des classes modestes et moyennes à Sciences Po. L'établissement accueille aujourd'hui 27% de boursiers et environ 30% en première année (cf. *supra*). Sciences Po a également instauré d'autres aides, pour la mobilité (cf. *infra*) ainsi que des aides d'urgence.

L'on remarquera néanmoins que la part des frais d'inscription redistribués sous forme d'aides sociales qui était de 24% en 2010 est tombée à 20% en 2012. Le récent élargissement du nombre de bénéficiaires de bourses avec l'instauration des échelons 0 bis et 7 devrait modifier l'équilibre de ce dispositif.

6 • Les conventions d'éducation prioritaire

Sciences Po a instauré une procédure spéciale pour promouvoir l'égalité des chances, à savoir la conclusion de conventions d'éducation prioritaire avec des lycées situés dans des zones défavorisées, y compris en Outremer. Ce dispositif a permis d'attirer en 2013 la candidature d'environ 900 lycéens de ces zones, désireux d'entreprendre des études universitaires, parmi lesquels 600 ont passé l'épreuve d'admissibilité, 148 d'entre eux étant finalement admis à Sciences Po. Les étudiants ainsi recrutés sont pleinement intégrés au sein des promotions et, après peu de temps, leurs performances académiques s'inscrivent dans la moyenne de Sciences Po.

Depuis 2008, le nombre de ces conventions a augmenté de 50% pour atteindre le total de 95. Toutefois le nombre d'étudiants admis par cette voie, à savoir 138 en 2012 (148 en 2013), n'était pas de beaucoup supérieur au chiffre de 2008¹⁴, marquant ainsi une relative stagnation. Il serait souhaitable de s'interroger sur les raisons de cette situation.

7 • Le taux d'insertion professionnelle

Sciences Po consacre des moyens importants pour aider ses étudiants à trouver un emploi ou un stage à l'issue de leur diplôme de master. Son service carrières, Sciences Po Avenir, qui a des compétences similaires à celles d'un BAIP, comprend dix personnes. Il est notamment en charge de la gestion des stages (établissement, suivi des conventions, contrôle juridique) et du site internet, où plus de 16 000 offres sont proposées aux 5 000 étudiants à la recherche de stages. Le service organise des événements « carrières » en vue de préparer les futurs diplômés au marché de l'emploi, tels des forums d'entreprises (auxquels participent 70 entreprises et 2 000 étudiants) et des ateliers de « coaching » (préparation des étudiants aux entretiens d'embauche, rédaction de CV, etc.). La préparation des étudiants au marché du travail est également assurée par des séances de réflexion sur l'évolution des métiers, la spécialisation professionnelle au sein d'écoles et les contacts entre étudiants et enseignants praticiens.

En outre, Sciences Po organise des programmes spéciaux en vue de préparer ses jeunes diplômés aux concours de la fonction publique, entre autres européenne.

¹⁴ cf. Rapport d'auto-évaluation, p. 32.

Ce travail de préparation est l'un des éléments qui expliquent qu'en grande majorité les titulaires d'un master de Sciences Po obtiennent un emploi de qualité dans un délai court, en nombre croissant dans le secteur privé et hors de France¹⁵ et que leur taux de succès aux concours d'entrée dans l'administration publique reste dans l'ensemble très élevé, près de 80% dans le cas de l'ENA¹⁶.

Le taux d'insertion professionnelle s'élève à 94% après neuf mois, la moitié des diplômés recevant une offre d'emploi avant la fin de leurs études. Le taux d'emploi stable (CDI et fonction publique) est de 71%, un taux élevé.

¹⁵ cf. Rapport d'auto-évaluation, p. 28

¹⁶ ibidem, pp. 13-14

La politique de recherche

La recherche est apparue à Sciences Po dès les années 1950. Dans les années 1990, le constat de sa faible internationalisation et de son articulation insuffisante avec l'enseignement a été l'un des points de départ de la réforme de l'institution. Celle-ci s'est traduite par un soutien renouvelé aux laboratoires, par le recrutement de nouveaux chercheurs, en partie importante à l'étranger, et par une meilleure implication des chercheurs dans l'enseignement (cf. *supra*).

I – Centres de recherche et départements

Aujourd'hui, les enseignants-chercheurs et chercheurs permanents de l'établissement, au nombre de 212 (cf. *infra* pour plus de précision), sont organisés au sein de centres de recherche et de départements.

Historiquement, la recherche s'est d'abord structurée en science politique, à travers la création du Centre d'études et de recherches internationales (CERI) en 1952 et du Centre de recherches politiques (CEVIPOF) en 1960, tous deux UMR avec le CNRS. La sociologie s'est développée plus tardivement, à travers la création de l'Observatoire sociologique du changement (OSC) en 1988 et l'intégration à Sciences Po du Centre de sociologie des organisations (CSO) en 2001. Il s'agit, là encore, d'UMR avec le CNRS. La recherche historique s'est structurée à la même époque, avec la création du Centre d'histoire de Sciences Po (CHSP) en 1984, équipe d'accueil.

Le Centre d'études européennes (CEE) a été établi en 2005 et reconnu équipe d'accueil. À la fin des années 2000, la recherche en droit et en économie s'est développée, ce qui a mené à la constitution en 2009 des équipes d'accueil du Département d'économie et de l'École de droit. Des économistes et juristes de premier plan, assurant un haut niveau de publication, ont été recrutés à cette fin.

Deux unités de service ont également été mise en place. Il s'agit du Centre de données socio-politiques (CDSP), unité mixte de service du CNRS, qui assure depuis 2005 des missions d'intérêt national et international dans le recueil et l'archivage de données en sciences sociales, et du Médialab, créé en 2009, qui rassemble des outils de communication en SHS en lien avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Toutes ces structures ont été évaluées positivement par l'AERES en 2012-2013. Les rapports soulignent toutefois les difficultés rencontrées par le CEVIPOF dans la redéfinition de son projet scientifique et l'articulation de ses axes, et le manque de lisibilité des perspectives de recherche au CERI.

Parallèlement à ces structures de recherche, et suivant une recommandation de l'AERES en 2008, des départements ont été mis en place pour les cinq principales disciplines présentes à Sciences Po (droit, économie, histoire, science politique et sociologie). L'objectif était d'aligner l'organisation de l'établissement sur les standards en vigueur à l'échelle internationale, quitte à revenir quelque peu sur la tradition d'interdisciplinarité propre à Sciences Po. Les départements sont des organes de discussion en matière d'enseignement et de recrutement des personnels académiques, qui s'inscrivent dans le processus dit de « re-fondamentalisation » des enseignements, visant à asseoir ceux-ci sur les recherches menées au sein de l'institution. Ainsi, les cours fondamentaux sont aujourd'hui assurés par des enseignants statutaires de la maison

Les écoles traitent des questions d'enseignement, essentiellement en second et troisième cycles.

II – La politique scientifique

Des efforts particuliers ont été faits ces dernières années pour assurer un développement de la recherche, notamment à l'échelle internationale. Ainsi, la FNSP y consacre aujourd'hui 55 M€, près d'un tiers de son budget (salaires, projets, missions, publications, colloques, etc.). En chiffres absolus, ce budget a augmenté de 30% depuis 2008. En termes relatifs, il est resté stable, représentant 34% en 2012 contre 36% en

2012. Dans ce budget, la part des ressources contractuelles a fortement augmenté passant de 2 M€ en 2008, soit 5%, à 6,6 M€ en 2013 soit 12%¹⁷ illustrant le succès des chercheurs de Sciences Po en réponse à des appels à projets sur le plan national et, plus encore, européen (voir *infra* sous IV).

Dans une large mesure, le personnel de recherche de Sciences Po s'est renouvelé et s'est internationalisé depuis 2008. Toutefois, en termes quantitatifs, les effectifs de chercheurs n'ont que peu augmenté depuis lors. Si l'on prend 2009 comme référence, ce que fait Sciences Po, l'augmentation est plus significative, car le nombre de chercheurs avait diminué entre 2008 et 2009.

En 2008, le total du personnel académique soumis à une obligation de recherche s'établissait à 199 personnes et en 2012 à 222. Cette augmentation d'un peu plus de 10% est exclusivement due à l'engagement depuis 2010 d'une trentaine d'enseignants-chercheurs par la FNSP, le nombre d'enseignants-chercheurs MESR et de chercheurs CNRS étant pour sa part resté stable ou ayant très légèrement diminué. L'accroissement du personnel académique et scientifique a été proportionnellement moins important que l'accroissement du nombre d'étudiants (plus de 40%) ou du personnel salarié dans son ensemble (plus de 20%) au cours de la même période. Etant donné que les enseignants-chercheurs ne consacrent que la moitié de leur temps à la recherche, Sciences Po disposait d'un effectif de recherche représentant 172 équivalents temps plein (ETP) en 2008 et 181 en 2012. Dans la mesure où les chiffres précédents incluent 10 chercheurs FNSP détachés dans des IEP de province (cf. *supra*), ils doivent être corrigés en 162 ETP en 2008 et 171 ETP en 2012. En bref, en purs termes quantitatifs, le potentiel de recherche n'a que peu augmenté entre 2008 et 2012, ce qui ne signifie pas qu'il ne se soit pas amélioré qualitativement dans son ensemble, comme en témoignent les succès remportés aux appels à projets européens. Il reste que, si Sciences Po veut réaliser son ambition de devenir une institution où la recherche a autant de place que la formation, il doit s'efforcer de porter son personnel de recherche au-delà de son niveau actuel (cf. *supra*).

¹⁷ cf. rapport d'auto-évaluation, p. 57

Potentiel de recherche FNSP en postes et ETP	2008		2009		2010		2011		2012		Moyenne	
	postes	ETP	postes	ETP	postes	ETP	postes	ETP	postes	ETP	postes	ETP
Nombre d'enseignants-chercheurs permanents en activité de statut MEN	54	27	58	29	59	29,5	57	28,5	54	27	56	28
Nombre d'enseignants-chercheurs permanents en activité de statut FNSP	1	1	0	0	10	5	16	8	29	15	11	6
Nombre de chercheurs permanents en activité de statut FNSP et chargés d'études OFCE (sous CDI FNSP)*	86	86	86	86	88	88	87	87	84	84	86	86
Nombre de chercheurs permanents en activité de statut CNRS	58	58	48	48	54	54	56	56	55	55	54	54
TOTAL communauté académique permanente ayant statutairement obligation de recherche	199	172	192	163	211	177	216	180	222	181	208	174
<i>*dont personnel mis à disposition auprès d'IEP en région</i>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Depuis 2008, des efforts financiers ont été consentis pour proposer des salaires attractifs aux enseignants sous statut FNSP et pour inciter les chercheurs qui le souhaitent à « converger » vers un statut de chercheur-enseignant. Les enseignants-chercheurs et chercheurs « convergés » assurent 72 heures d'enseignement et 56 heures de tâches académiques autres. Pour les chercheurs, cette évolution prend la forme soit de l'octroi d'une « prime d'incitation à l'enseignement », pendant une période renouvelable de trois ans, soit (pour les chercheurs FNSP uniquement) d'un changement définitif de statut. Cette évolution a permis de surmonter la multiplicité des statuts (chercheurs FNSP et CNRS, enseignants FNSP, enseignants ministère) et de renforcer l'implication des personnels permanents de l'IEP dans les enseignements, en lien avec la stratégie de « re-fondamentalisation ». Elle a aussi permis une meilleure implication des chercheurs dans le fonctionnement et la gouvernance de l'institution.

Il existe désormais des procédures élaborées pour identifier les besoins en matière de recherche comme d'enseignement, privilégier un recrutement à l'échelle internationale et permettre d'évaluer en détail les profils des candidats. Si les très grands noms sont hors de portée, pour des raisons essentiellement financières, il a été possible d'attirer à Sciences Po des chercheurs prometteurs dans les cinq disciplines-clés.

Sciences Po a développé des dispositifs incitant les chercheurs à répondre aux appels à projets européens (PCRD et ERC). Le soutien apporté à la rédaction des projets par les personnels spécialisés lui a permis d'obtenir un nombre significatif et croissant de financements dans ce cadre, et de présenter un taux de succès flatteur (sur ce point, cf. également *infra* sous chapitre L'ambition européenne et internationale). La même logique a prévalu pour les « Investissements d'avenir » (EquipEx, LabEx, IDEFI) et pour les appels à projets de l'ANR.

L'établissement dispose désormais d'une expertise certaine dans le domaine du montage et de la gestion de projets de grande ampleur, qui contribue à son attractivité pour les chercheurs les plus dynamiques.

Depuis 2008, la direction scientifique a coordonné un processus visant à faire émerger des axes transversaux, fédérant des équipes de recherche issues des divers centres et départements, pour se consacrer à des thématiques à « fort potentiel ». Huit axes transversaux ont été identifiés et font l'objet chaque année d'un appel à projets. Un comité spécial d'évaluation (Scientific advisory board), composé d'universitaires tous extérieurs à Sciences Po, assure la sélection. L'objectif est de favoriser l'émergence de projets susceptibles de bénéficier ensuite d'autres financements. Ce dispositif a permis l'émergence du Medialab, de l'EquipEx « Données, Infrastructures, Méthodes d'Enquêtes en sciences humaines et sociales » (DIME-SHS) et du Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) (qui a bénéficié depuis du dispositif des LabEx). Il a aussi conduit à la création du centre franco-allemand MaxPo, qui associe Sciences Po à l'institut Max Planck de Cologne.

Les relations avec le CNRS, un temps problématiques, ont été normalisées. La nomination récente d'une directrice de recherche CNRS en tant que directrice scientifique peut être interprétée comme un signe fort à la fois de la considération de la direction de Sciences Po pour la recherche et de sa reconnaissance du rôle du CNRS. Le CEE est, par ailleurs, en phase d'acquiescer le statut d'UMR, ce qui était indispensable compte tenu de l'importance de ses effectifs CNRS. A terme, le département d'économie mériterait également d'obtenir une reconnaissance de la part du CNRS en raison du potentiel de recherche et de la visibilité que ce département a acquis.

Les laboratoires de Sciences Po ont par ailleurs développé des coopérations dans le cadre de Sorbonne-Paris-Cité. Les opportunités offertes par les financements de l'IDEX ont suscité l'émergence de nouvelles thématiques et de nouvelles coopérations (cf. *supra*).

III – La place des chercheurs au sein de Sciences Po

Les organes actuellement en charge du pilotage de la recherche à Sciences Po (FNSP et IEP) ont été décrits précédemment et leur complexité a été notée à cette occasion. La direction scientifique assure la coordination entre ces organes et le lien avec l'école doctorale.

La période récente a vu un renforcement de la représentation des chercheurs et enseignants-chercheurs dans certains des organes de Sciences Po (cf. *supra*), ce qui constitue un tournant significatif. Un certain nombre de questions restent toutefois en suspens à cet égard.

Sciences Po voulant être comparable à une « université internationale de recherche », le rôle des acteurs académiques dans la gouvernance de l'institution devrait être renforcé, comme il a déjà été noté (cf. *supra*).

Les personnels permanents d'enseignement et de recherche devraient également jouer un rôle accru dans la définition des contenus des programmes d'enseignement, y compris en premier cycle, ce qui n'est pas actuellement le cas.

Plus largement, Sciences Po est marqué par une histoire qui donne un rôle central à l'administration. De ce fait, les enjeux de la recherche sont encore insuffisamment pris en compte dans la définition des aspects non strictement académiques du fonctionnement de l'institution : politique documentaire, politique internationale, nouvelles technologies, édition, formation continue. Tous ces secteurs ont besoin de bénéficier davantage des contributions du personnel académique.

Le rôle des départements reste par ailleurs à préciser, de même que leur articulation avec les centres (rouages fondamentaux de la recherche) et les écoles (acteurs émergents de la formation). Si les relations entre ces trois entités sont simples pour le droit et l'économie, où départements, écoles et centres se superposent, elles sont complexes pour les autres disciplines. La perspective de la création d'une école d'administration publique rend les choses plus difficiles encore, puisque les cinq départements seraient impliqués (sur ce point et sur le point suivant, cf. également *supra* sous II).

Les tensions qui existent entre centres, départements et écoles sont notamment susceptibles d'être ressenties au stade du recrutement, les différentes entités n'ayant pas les mêmes priorités et ambitions. Le recrutement par les écoles pose le problème de l'insertion des enseignants-chercheurs dans les centres et les départements.

Une autre difficulté est liée au manque de moyens des départements et des écoles. Créations récentes, elles sont notamment très peu dotées en personnel. Certains enseignants-chercheurs, qui se sont beaucoup investis dans le fonctionnement de structures qu'ils appelaient de leurs vœux, témoignent de leur fatigue, de leur difficulté à mener durablement de front, d'une part, leur mission d'enseignement et de recherche, d'autre part leur implication dans les structures de gouvernance Sciences Po et de gestion administrative des écoles et des départements.

Enfin, la politique de recherche devrait être adaptée aux ambitions d'excellence de l'établissement, notamment du point de vue de la gestion des personnels. A cet égard, les questions suivantes méritent une attention particulière : comment recruter sur la scène internationale et fidéliser les nouvelles recrues ? Comment reconnaître l'excellence des centres et des personnels en matière de recherche ? Comment tenir compte de ces facteurs en termes d'allocation des ressources financières et humaines ? Comment donner davantage de place aux centres de recherche au sein de Sciences Po sans affecter les initiatives visant à décloisonner la recherche et à stimuler l'innovation ?

L'ambition européenne et internationale

L'internationalisation est incontestablement une caractéristique majeure de Sciences Po. C'est en effet un axe transversal, qui « irrigue » en quelque sorte l'ensemble des politiques de l'établissement : qu'il s'agisse de l'organisation de la scolarité et de la sélection des étudiants, du recrutement du personnel scientifique, de la politique de recherche ou de la politique documentaire, la préoccupation internationale est omniprésente, ainsi qu'en témoigne l'ensemble du rapport.

En 2012, sur un total de 11 574 étudiants, y compris les étudiants en échange, 5 215 sont étrangers, soit une proportion de 45,1% (38, 2% en 2008), 63% d'entre eux étant issus de pays hors Union européenne. Près des 2/3 viennent pour suivre un cursus diplômant (1 931 en master, 1 257 en bachelor et 143 en doctorat), tandis que plus d'un tiers effectuent un séjour d'études dans le cadre d'accords d'échange conclus avec des universités étrangères. Rapportée au nombre total d'étudiants inscrits en cursus diplômant (9 722), la proportion d'étudiants internationaux est de 34%¹⁸.

Les chiffres sont également éloquentes si on considère les candidatures : le nombre de candidats à l'admission selon la procédure internationale a presque doublé entre 2008 et 2012, passant de 965 à 1 884 pour l'admission au Collège universitaire (1^{er} cycle), et de 1 361 à 2 609 pour l'entrée en master. Par rapport au nombre total de candidats à l'admission au Collège, les étudiants internationaux représentent 23% en 2012-2013, et 49% pour l'entrée en master.

Sur le plan institutionnel, une École des affaires internationales, dénommée « Paris School of International Affairs » (PSIA) a été créée en 2010, qui offre le choix entre neuf masters. Sur la base d'accords de double diplôme conclus avec huit établissements étrangers, elle permet aux étudiants d'obtenir à la fois le diplôme de Sciences Po et celui du partenaire (par exemple l'Université Columbia à New-York, l'École de droit de Georgetown à Washington, la London School of Economics, l'Université de Pékin ou encore l'Université des relations internationales de Moscou MGIMO). L'École compte 1 300 étudiants, venant d'une centaine de pays ; la proportion d'étudiants internationaux y dépasse 70%.

I – La 3^{ème} année à l'étranger

Tous les étudiants du Collège universitaire ont l'obligation de passer leur 3^{ème} année de cursus à l'étranger, et ils ont le choix entre un séjour d'études dans une université partenaire et un stage (dans une administration, une structure privée, une ONG, etc.). En 2012, 1 152 étudiants ont choisi le séjour d'études, et 137 le stage.¹⁹ La première option est facilitée par le fait que Sciences Po a conclu des accords avec près de 450 universités étrangères, de sorte qu'en 2012, neuf étudiants sur dix ont obtenu un de leurs trois premiers choix d'affectation et 65% ont obtenu leur premier choix.

Sur le plan financier, l'établissement d'accueil accorde un « tuition waiver », ce qui signifie que l'étudiant paye les droits de scolarité pour son année d'études à l'étranger dans son établissement d'origine, et en est exonéré dans l'université d'accueil. Les étudiants de Sciences Po allant aux Etats-Unis « échappent » donc aux barèmes - souvent dissuasifs - des universités américaines. Le surcoût correspondant au séjour à l'étranger est couvert par un fonds de mobilité internationale alimenté par des fonds propres de Sciences Po, ainsi que par les fonds européens provenant du programme Erasmus et par des compléments de la ville de Paris et de la région Ile-de-France. Les bourses ERASMUS encouragent la mobilité intra-européenne ; ce sont ainsi 361 étudiants qui sont partis en Europe en 2012-2013, dont 192 financés par le programme ERASMUS, auxquels s'ajoutent 21 étudiants de niveau master. Au total, 34 % des étudiants de troisième année effectuent un séjour d'étude en Europe. En sens inverse, le programme ERASMUS a permis à des étudiants étrangers de venir à Sciences Po pour un volume global de 831 semestres.

¹⁸ cf. Rapport d'auto-évaluation, p. 21

¹⁹ cf. Rapport d'auto-évaluation, p. 16

L'étudiant a le libre choix entre le séjour universitaire et le stage. En 2012-2013, sur 1302 étudiants partant en 3^{ème} année à l'étranger, 137 sont partis en stage. Le choix du stage reste donc limité. Il est à noter que tous les étudiants de 3^{ème} année, qu'ils partent en séjour d'étude ou en stage, ont accès à la mobilité mise en œuvre par le fonds de mobilité internationale de Sciences Po (qui intègre le programme des bourses ERASMUS). Le rapport de stage semble être perçu par les étudiants comme une contrainte assez formelle et peu discriminante.

II – Les doubles diplômes internationaux

Ils sont sans nul doute un « marqueur » de Sciences Po – reposant sur un partenariat avec une douzaine d'établissements – et la politique actuelle est de poursuivre les négociations avec d'autres afin d'en augmenter le nombre. L'objectif affiché est notamment d'« accroître la part des candidats internationaux issus des viviers de recrutement les plus prestigieux (Ivy League, etc.) ». Le dispositif est simple : après un séjour d'études à Sciences Po et un autre dans l'université partenaire, et sous réserve d'avoir obtenu le nombre de crédits requis, les étudiants reçoivent les diplômes des deux établissements.

De tels programmes existent au niveau du 1^{er} cycle et conduisent à l'obtention d'un titre de bachelor après quatre ans, par exemple le « Dual BA Program » avec l'Université de Columbia qui prévoit que les deux premières années se déroulent sur l'un des trois campus « anglophones » de Sciences Po en région, à savoir Reims, Le Havre ou Menton, avant les deux années à New-York. Ou encore le « Dual BA in European social and political studies » avec University College London (les deux premières années ayant lieu à Paris, Dijon, Nancy ou Poitiers).

Des doubles diplômes existent aussi pour l'obtention d'un master (en deux ans), par exemple avec la London School of Economics (European studies) ou l'Université Fudan à Shanghai (Communication).

À la différence des accords d'échange, les étudiants participant à ces programmes ne bénéficient pas d'une exonération des droits d'inscription dans l'université étrangère : ils doivent payer ceux-ci à l'établissement dans lequel ils effectuent chacun de leurs séjours d'études, selon les modalités et conformément aux barèmes fixés par celui-ci.

Certains accords sont également conclus au niveau du doctorat, tels ceux avec l'Institut Max Planck de Cologne, l'Université de Columbia ou celle de Northwestern dans l'Illinois. Ils permettent de préparer un doctorat en cotutelle.

La participation à des réseaux semble faciliter la conclusion de tels accords : le programme Alliance réunit Sciences Po, l'École Polytechnique et l'Université Panthéon-Sorbonne d'une part, l'Université Columbia d'autre part. Sur le même modèle a été réalisée l'Alliance entre la London School of Economics et Sciences Po. Le Global Public Policy Network / GPPN est un vaste réseau constitué entre Sciences Po, la LSE, la School of International and Public Affairs – SIPA – de l'Université Columbia et l'Université nationale de Singapour, auxquels se sont ajoutés récemment la Hertie School of Government de Berlin, la Graduate School of Public Policy de Tokyo et la Fondation Getulio Vargas du Brésil. Des négociations sont en cours avec l'Université de Singapour pour créer un double diplôme de bachelor à partir de 2015.

Une telle politique expansionniste risque évidemment de brouiller l'image de l'institution, en donnant l'impression d'un manque de réelle stratégie, sans axes forts, ou pire d'une stratégie « attrape-tout ». La direction le reconnaît, en estimant nécessaire de « mettre en cohérence notre offre de formation avec la carte de nos doubles diplômes internationaux qui, s'ils constituent un levier pédagogique et d'attractivité important, peuvent contribuer à un manque de visibilité de notre offre globale de formation²⁰ ». Comment apporter cette cohérence ? Si le souhait de poursuivre le développement des doubles diplômes semble acquis, c'est sans doute vers une sorte de redistribution géographique qu'il faudrait s'orienter. Le constat qui est fait est que les doubles diplômes internationaux ont été jusqu'à présent établis pour l'essentiel avec des universités anglo-saxonnes, et qu'il y a lieu de procéder à un rééquilibrage, c'est-à-dire amplifier un mouvement d'ailleurs largement amorcé puisque des accords de doubles diplômes existent d'ores et déjà en Europe avec l'Université libre de Berlin, l'Université Bocconi de Milan, l'Université Saint-Gall en Suisse et MGIMO en Russie, et en Asie-pacifique avec les Universités de Pékin et Shanghai en Chine, Keio au Japon et Singapour. Par-delà la question

²⁰ cf. Rapport d'auto-évaluation, p. 26

des doubles diplômes, cette orientation rejoint une priorité plus générale affichée par Sciences Po, qui est celle de son expansion dans les pays émergents.

III – La priorité aux pays émergents

L'accueil d'étudiants de ces pays est considéré comme une priorité stratégique : leur croissance tant économique que démographique suscite d'importants besoins de formation à l'étranger, et Sciences Po s'estime bien placée pour concurrencer sur ce terrain les grandes universités américaines et britanniques du fait de sa notoriété internationale, du nombre de ses anciens élèves et de l'abondance de son offre de formations en anglais. Selon une note établie par la direction des affaires internationales et des échanges, en 2012, 78% des candidatures internationales se portent sur des programmes en anglais.

De fait, Sciences Po a ouvert des antennes, ou bureaux de représentation, en Chine et en Inde afin de faire connaître son offre de formation, valoriser la recherche de son personnel et organiser la levée de fonds auprès des institutions publiques et des entreprises comme des anciens élèves issus de ces pays. Chaque antenne est composée de deux personnes, dont une de la nationalité du pays concerné. Des projets d'antennes existent également - dans le cadre du PRES Sorbonne-Paris-Cité - au Brésil et à Singapour.

Il est vrai que certains de ces pays (Malaisie, Brésil, Colombie, Mexique, etc.) ont une politique particulièrement active de bourses et affectent des moyens budgétaires importants pour permettre à leurs ressortissants d'aller se former à l'étranger, et qu'attirer ces étudiants est aussi pour Sciences Po une façon d'augmenter ses ressources propres. Par ailleurs, plusieurs dispositifs financiers existent à Sciences Po afin d'accueillir des candidats brillants des pays émergents, même s'ils n'ont pas les moyens de payer les droits d'inscription et les frais de séjour en France. En particulier, une politique de réduction de ces droits (par paliers), voire même d'exonération totale, est rendue possible par les bourses Boutmy, éventuellement complétées par une allocation annuelle pour couvrir les coûts de vie, un « outil fondamental dans la compétition internationale... [permettant à Sciences Po] de redistribuer entre 20 et 25% des droits de scolarité perçus sur les étudiants extracommunautaires à ces étudiants²¹ ».

Ce système est sans nul doute bienvenu et efficace, même si le nombre des bénéficiaires reste relativement faible. En 2012, les étudiants originaires d'Asie/Océanie, d'Amérique latine/Caraïbes et d'Afrique étaient au nombre de 827²², alors que les bénéficiaires des bourses Boutmy étaient 256²³. S'y ajoutent les bourses du gouvernement français (ministère des Affaires étrangères), susceptibles évidemment de bénéficier aux étudiants de Sciences Po comme à ceux des autres établissements, et s'agissant de l'Amérique latine, il existe dans quatre pays (Chili, Colombie, Guatemala, Mexique) une Fondation qui octroie des bourses pour des études à l'étranger, et Sciences Po accorde systématiquement une exonération partielle des droits d'inscription à tout étudiant qui en bénéficie.

IV – les projets européens de recherche

Le taux de succès aux appels à projets européens, au titre du Programme-cadre de recherche et développement (PCRD) de l'Union européenne, est élevé : 17 projets retenus au titre du 6^{ème} PCRD, 42 depuis le début du 7^{ème} en 2007. La réussite est particulièrement importante sur les contrats européens *ad personam*, c'est-à-dire les financements octroyés essentiellement en considération de la personnalité et des travaux du chercheur qui dépose le dossier : 3 projets retenus en 2009, 14 en 2013. Plus précisément, le succès est remarquable en ce qui concerne les financements accordés par le Conseil européen de la recherche (ERC grants) avec 33 projets retenus entre 2007 et 2012. Depuis 2009, sept membres de la communauté scientifique de Sciences Po ont bénéficié d'un montant de 8,9 M€, avec notamment un projet financé à hauteur de 1,62 M€ et un autre de 1,5 M€²⁴.

Il apparaît que le soutien apporté pour le portage de ces dossiers à Bruxelles, par la direction scientifique, est particulièrement efficace et apprécié par les chercheurs.

²¹ cf. Rapport d'auto-évaluation, p. 33

²² cf. Rapport d'auto-évaluation, p. 22

²³ « les étudiants de ces pays étaient au nombre de 1927 » (rapport d'auto-évaluation p. 22) mais ce chiffre intègre les étudiants en échange qui ne sont pas éligibles aux bourses Boutmy)

²⁴ cf. Rapport d'auto-évaluation, p.59

La politique en matière de documentation et de publication

I – Les bibliothèques et la numérisation

Sciences Po se distingue par la richesse de ses fonds documentaires. Sa bibliothèque détient la plus grande collection de documents de sciences sociales non seulement de France, mais d'Europe continentale (920 000 documents). Garder cette place prééminente est en soi un challenge en raison des attentes de la communauté académique de Sciences Po, mais également de l'évolution continue du monde de l'édition et de la documentation.

Dans le but de relever ce challenge, la direction des ressources documentaires a mené ces cinq dernières années une action quasi permanente destinée à mieux satisfaire les besoins de la recherche et de l'enseignement. Au sein de la bibliothèque, les parts respectives de l'imprimé et du numérique ont été revues. Des postes de nature transversale ont été créés. Les utilisateurs sont associés à l'évolution de la bibliothèque et leurs besoins davantage pris en compte.

Suite à l'ouverture de la bibliothèque René Rémond, 200 places et 200 postes informatiques supplémentaires sont devenus disponibles et 12 000 ouvrages ont été mis en accès direct. Cet investissement d'un montant de 7 M€, en majeure partie financée par la FNSP sur ressources propres, témoigne de l'importance que Sciences Po attache à sa bibliothèque. La documentation sous forme numérique s'est sensiblement accrue, comme l'indique :

- la numérisation de presque 4 000 dossiers de presse,
- la numérisation à partir de 2013 des thèses de référence pour Sciences Po,
- l'archive ouverte SPIRE qui valorise la production scientifique de Sciences Po et contribue à une meilleure diffusion sur le web des articles et autres ouvrages des chercheurs, en partie en texte intégral,
- l'enrichissement documentaire des e-cours réalisés par la direction des Etudes et de la Scolarité,
- la réservation en ligne des livres déjà empruntés,
- la création de la "Sitothèque" (recensement de huit cents sites institutionnels ayant une relation avec les élections 2012) en collaboration avec le Médialab.

Sont aussi à mentionner l'amélioration des services aux lecteurs handicapés, la fourniture d'informations sur la bibliothèque en version bilingue français/anglais, ainsi que l'augmentation de l'offre de livres électroniques. Ces diverses initiatives visent à permettre à Sciences Po de rivaliser avec les meilleures bibliothèques étrangères. Sans nul doute, la qualité des services offerts aux utilisateurs est aujourd'hui plus en rapport avec les standards internationaux que précédemment, tout en n'étant pas encore au niveau des meilleures bibliothèques britanniques ou américaines.

La bibliothèque n'ignore pas que des lacunes subsistent. Le point le plus défavorable tient au fait qu'une très grande partie des collections physiques de la bibliothèque - plus de 90% - se trouvent dans des magasins en dehors de la rue Saint-Guillaume. En découle une insuffisance de places assises et de salles d'étude, reconnue par la bibliothèque et confirmée par la communauté académique. Si cette dernière exprime sa satisfaction à propos de la qualité - excellente - des fonds documentaires et de la mise en place d'une navette réduisant la distance entre la bibliothèque et les magasins, elle n'en déplore pas moins le manque criant d'espace pour les chercheurs dans la bibliothèque et, au-delà, le manque d'espace commun pour

chercheurs et enseignants à Sciences Po. S'y ajoute la limitation des horaires d'ouverture de la bibliothèque par comparaison avec les bibliothèques universitaires du monde anglo-saxon où le 24/7 est courant en cours d'année académique. Les horaires ont été toutefois récemment étendus, largement pour répondre aux attentes des étudiants étrangers, et permettent aujourd'hui une amplitude de 73 heures, ce qui place Sciences Po dans une position favorable par rapport à d'autres bibliothèques universitaires en Europe continentale.

Un autre point faible signalé par la direction des ressources documentaires est l'absence d'un comité qui puisse influencer et soutenir l'évolution des services, tel qu'il en existe souvent aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Pour des raisons évidentes, les services offerts par la bibliothèque aux campus régionaux ne sont pas à la hauteur de ceux offerts à Paris. Toutefois, la bibliothèque cherche à créer un environnement dans les campus égal à celui à Paris pour autant que les subventions des collectivités locales le permettent. Par exemple, les bibliothèques régionales recrutent progressivement un personnel spécialisé à la place de vacataires. La croissance des documents numérisés, le prêt campus en région pour les imprimés, l'accompagnement des étudiants sur le web, les contacts réguliers entre bibliothécaires, la création de places assises supplémentaires à Reims, sont des points positifs, tout comme les efforts de la bibliothèque située à Paris pour mieux comprendre les besoins des étudiants des campus régionaux. Dans le cas de Reims, une réflexion doit être entreprise afin que ressources et services documentaires s'adaptent à la taille d'un campus appelé à accueillir quelque 1 600 étudiants dans un avenir proche.

La bibliothèque a saisi l'occasion de la préparation du prochain contrat quinquennal pour identifier ses points faibles en s'appuyant sur des données quantitatives collectées au fil des années et sur des données qualitatives fournies par les évaluations des lecteurs. L'utilisation de l'enquête internationale Libqual + en 2009 et 2011 a donné l'occasion à la bibliothèque de se comparer aux bibliothèques internationales ayant participé à la même enquête. L'organisation de groupes de travail internes à la bibliothèque afin de repérer les innovations apparaissant sur le plan international, de "focus groups" et tables rondes avec les lecteurs, d'entretiens avec des chercheurs et des enseignants, dont les résultats sont systématiquement analysés, constituent d'autres moyens permettant à la bibliothèque de constamment faire évoluer ses services.

Dans le but de parvenir à impliquer la totalité de ses effectifs dans ce processus d'amélioration continue, chose nécessaire pour le succès de sa politique de qualité, la direction des ressources documentaires a déployé les responsabilités et distribué les tâches, fait suivre aux bibliothécaires un programme de formation continue et entreprend des collaborations, soit avec d'autres entités au sein de Sciences Po (la direction des Etudes et de la Scolarité en particulier), soit avec d'autres bibliothèques nationales et internationales (par exemple, les bibliothèques du PRES Sorbonne Paris Cité). La bibliothèque va prochainement établir une charte de qualité pour ses services à laquelle tout son personnel devra adhérer.

La politique documentaire de Sciences Po est au total fortement marquée par la recherche de la qualité. Elle est servie en cela par une direction des ressources documentaires faisant preuve d'un sens critique, consciente tant des faiblesses que des forces de la bibliothèque, et soucieuse en permanence d'améliorer sa performance.

II – Les presses et la diffusion de la culture scientifique

Le rapport de l'AERES en 2008 a reconnu l'importance accordée par Sciences Po à la valorisation de la culture scientifique, bien au-delà de la moyenne sur le plan français : "D'une certaine manière, c'est tout le fonctionnement de l'établissement qui est orienté vers la communication et la valorisation de l'image de Sciences Po". Mais le rapport remarquait également que certains centres de recherche tendaient à être davantage connus dans les médias sous leurs propres sigles que sous la marque Sciences Po. Il recommandait à l'IEP "d'être attentif à la création du label Sciences Po et à son emploi systématique destinés à créer une identité commune". Le rapport incluait les Presses de Sciences Po parmi les acteurs qui devaient renforcer cette identité, tout en reconnaissant que "comme tout éditeur d'ouvrages de sciences sociales, [elles] sont en équilibre fragile".

Le rapport d'autoévaluation de 2013 confirme en des termes nets la volonté de Sciences Po d'assurer la diffusion et la valorisation de la recherche en direction du plus grand nombre, tout comme l'importance du rôle dévolu aux Presses au sein de l'établissement.

La manière d'établir une synergie entre tous les acteurs impliqués dans la diffusion de la production scientifique n'a cependant pas encore pu être trouvée. D'abord, sur le plan international, le monde de l'édition est en perpétuelle transformation, les méthodes de diffusion croissant sans cesse : imprimé ou numérique, produit sous licence ou en archive ouverte (telle SPIRE à Sciences Po), en ouvrage intégral ou par chapitre, en texte seulement ou en multimédia, par l'entremise d'un éditeur ou par voie d'auto-publication, etc. Sciences Po a besoin d'une structure qui soit en mesure de suivre de près cette évolution, de l'anticiper si possible et de réagir rapidement aux innovations qui ne manqueront pas de survenir. Ce besoin existe d'autant plus qu'entre centres de recherche et les Presses un fossé demeure, quoi qu'en dise le rapport d'autoévaluation sur la place des Presses au cœur de l'institution.

L'établissement semble être devenu plus conscient de cette tension et de l'absence de politique unifiée pour ce qui concerne la diffusion de la production scientifique de ses chercheurs. Un comité de réflexion a été constitué en vue de coordonner et d'harmoniser l'activité des Presses et d'autres entités, notamment les centres de recherche, en matière de diffusion. Ce comité, qui réunit les représentants des diverses parties intéressées, ainsi que des spécialistes de la diffusion en ligne, a une tâche délicate étant donné les intérêts différents des centres de recherches, dont certains existaient avant la création des Presses, d'une part, et des Presses, qui "occupent un espace singulier dans le paysage éditorial français"²⁵ d'autre part.

Au nombre des succès à porter au crédit des Presses durant les cinq dernières années, l'on signalera :

- 100% des revues en ligne,
- 600 ouvrages dans la collection numérisée (dont 400 en XML), accessibles sous licence par le portail CAIRN, avec des dispensations spéciales pour les pays africains francophones,
- tout ouvrage publié depuis 2012 est imprimé et en ligne,
- capacité d'analyse de l'usage en ligne à travers le portail CAIRN,
- la réduction des coûts à charge de Sciences Po (de 800 000 € EN 2000 à 500 000 € EN 2012),
- élu l'un des 20 meilleurs éditeurs du monde en sciences politiques en 2012.

Les Presses et les centres de recherche ne sont pas les seules parties impliquées dans la diffusion de la production scientifique de l'institution. La bibliothèque en est une autre avec son archive ouverte SPIRE, le dépôt institutionnel de la production scientifique de Sciences Po, qui compte maintenant environ 11 000 publications. Des innovateurs pédagogiques, tels que les initiateurs de FORCCAST, pour qui la distinction entre productions pédagogiques et produits de la recherche devient floue, doivent également être pris en considération.

Le défi est donc grand. Un rapprochement entre les Presses et les chercheurs garantirait le futur de l'édition Sciences Po. Les enseignants reconnaissent l'importance et l'excellence des Presses, tout en regrettant qu'au sein des Presses une direction scientifique fasse défaut. La création d'un poste de directeur scientifique et d'un comité éditorial comprenant des chercheurs serait de nature à contribuer à ce rapprochement. Pour leur part, les Presses souhaitent publier davantage de travaux émanant de chercheurs de Sciences Po, tant de jeunes chercheurs en début de carrière que de professeurs reconnus.

Les ressources étant limitées, le comité mis en place devra analyser les coûts des différentes formes de diffusion scientifique, plus transparents dans le cas des Presses que dans le cas d'autres « diffuseurs ». Une éventuelle coordination au sein de Sciences Po des activités de diffusion scientifique pourrait permettre d'en réduire les coûts. Entamer une réflexion commune avec les autres membres du PRES Sorbonne Paris Cité est une autre piste à explorer.

²⁵ cf. Rapport d'auto-évaluation p. 66

Les fonctions de gestion



I – La gestion des ressources humaines

La mutation opérée par Sciences Po au cours des années écoulées n'aurait pu être menée sans l'engagement manifesté par ses salariés et sans la création de nombreux emplois nouveaux par la FNSP.

Une des originalités de Sciences Po réside dans la mixité des statuts de son personnel : personnels de la FNSP, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) et du Centre national de la recherche scientifique (CNRS). En 2012, la direction des ressources humaines (DRH) assurait la gestion administrative, le recrutement, la mobilité et la formation des 999 salariés²⁶ de droit privé de la FNSP et des 160 membres du personnel rémunérés sur le budget État (MESR et CNRS)²⁷.

La nouvelle direction voit dans la gestion des ressources humaines un enjeu majeur de sa politique d'établissement. Un diagnostic sur la qualité de vie au travail, réalisé en 2010-2011 par un cabinet d'audit, avait identifié nombre de points requérant une attention particulière dans la gestion des ressources humaines. Un dialogue s'est d'ores et déjà instauré entre l'équipe de direction et les salariés, le travail engagé sur l'évolution des statuts étant un signe positif. Mais, une réflexion sur la répartition des tâches, voire sur un rééquilibrage des emplois entre les services, est également attendue de la part du personnel.

La transformation de Sciences Po, et la crise de 2012-2013, ont conduit l'établissement à renforcer les diverses directions sur les plans organisationnel et humain. Un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs et un accompagnement des managers destiné à renforcer leurs compétences managériales ont été mis en place. Un important investissement est consacré à la formation professionnelle des agents, 15 000 heures annuelles de formation pour un montant de 1,5 M€²⁸. Les créations d'emplois des dernières années ont favorisé les mobilités internes et les évolutions de carrière. Un effort important a été accompli pour assurer plus de transparence dans le recrutement, une fiche de poste étant systématiquement publiée.

Au sein de la DRH, un pôle académique, faisant office de guichet unique, assure la gestion des carrières du personnel académique dit de la faculté permanente (personnel enseignant permanent de la FNSP et personnel du MESR et du CNRS). Afin de faire converger les statuts des enseignants-chercheurs et des chercheurs et enseignants permanents de la FNSP, les procédures de recrutement ont été harmonisées et calquées sur celles du MESR.

Pour sa part, le pôle recrutement et gestion des carrières concerne le personnel permanent, non enseignant, de la FNSP. Il a pour principale mission d'assister les directions de Sciences Po dans le recrutement, de trouver la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins du poste, de mettre en place un vivier de profils, d'anticiper les besoins, de gérer les carrières et d'organiser la mobilité interne des salariés. Les contours des missions du pôle académique et du pôle recrutement et gestion des carrières mériteraient cependant d'être plus clairement définis.

Un pôle paie au sein de la DRH a pour mission d'assurer la mise en paiement des traitements de l'ensemble des personnels relevant de la FNSP et de l'IEP de Paris, y compris les honoraires des milliers de vacataires (3 883 en 2012), qui pour leur part relèvent de la direction des études et de la scolarité (DES). La façon dont les vacataires sont recrutés a été évoquée précédemment (cf. *supra*).

La DRH et la DES ont chacune leur politique, leurs propres outils et leur infocentre. Ces deux directions ne disposent pas de logiciel commun de gestion des personnels. De ce fait, la DRH doit, pour pouvoir mettre en

²⁶ Source Sc. Po : données RH – chiffres au 31-12-2012

²⁷ Source Sc. Po : données RH – chiffres au 31-12-2012 (PU – MCF – agrégés second degré - PAST – ATER – doctorants)

²⁸ Source : bilan et perspective de notre politique de RH

paiement la rémunération des vacataires, ressaisir l'ensemble des données administratives, source d'erreur et de perte de temps. Cette situation ne devrait pas perdurer, dans la mesure où l'implantation d'un logiciel de masse salariale, All Share, est en cours d'implantation. Il serait important que le paramétrage de cet outil ne se limite pas au seul suivi de la masse salariale à court terme, mais intègre les moyen et long termes. Les projections pluriannuelles d'évolution des effectifs et des compétences doivent intégrer également les mesures générales qui impactent la masse salariale : revalorisation des salaires, mesures statutaires, indemnitaires, et les mesures individuelles telles que le glissement vieillesse technicité (GVT).

Le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, déjà amorcé dans l'établissement, est programmé pour la fin de l'année 2014 ; c'est un outil indispensable pour le pilotage des emplois, de la masse salariale et de la formation.

II – La gestion financière et comptable

À la suite du rapport de la Cour des Comptes, en novembre 2012, et des recommandations émises, Sciences Po et sa nouvelle direction ont pris les dispositions nécessaires pour pallier les dysfonctionnements constatés. La FNSP soumet sa comptabilité d'entreprise à la certification des commissaires aux comptes et sollicite chaque année, et ce depuis plusieurs années, un cabinet d'audit international pour l'attribution d'une note d'évaluation qui porte en particulier sur le modèle économique de l'établissement, sa notoriété internationale, le soutien de l'État et sa structure financière. Comme déjà souligné plus haut, l'évaluation de 2012 reste positive et la FNSP dispose d'une situation financière saine (cf. *supra*).

La direction financière, par un processus de cadrage et d'arbitrage très centralisé, pilote le budget en appui à la stratégie globale de l'institution, en orientant les décisions de gestion et en veillant à l'efficacité des dépenses pour permettre l'attribution à chaque entité (environ 400 unités de gestion) des moyens financiers qui lui sont nécessaires. L'élaboration et l'exécution du budget se caractérisent par un dialogue de gestion de qualité et par la large autonomie laissée aux responsables de gestion en matière de dépenses.

La direction financière est structurée en deux pôles. Le pôle contrôle de gestion a pour principales missions, l'élaboration et le suivi du budget, le contrôle de gestion, la production et la fiabilisation de la communication financière. Le pôle comptabilité, qui assure la présentation des comptes, fournit à l'institution les moyens et outils lui permettant d'assurer le pilotage financier. Parallèlement, la direction financière comprend un réseau de contrôleurs de gestion et de responsables financiers. Elle dispose de nombreux tableaux de bord où sont enregistrées les principales activités de l'établissement.

La réflexion que Sciences Po a engagée sur le développement de ses ressources et sur la maîtrise de ses dépenses dépasse la seule perspective financière et intègre de plus en plus l'évaluation de la performance (cf. *supra*).

III – La gestion immobilière et logistique

Sciences Po conduit depuis de nombreuses années une véritable politique patrimoniale axée sur la rationalisation de son implantation au cœur de Paris, qui reste la source et le siège de son identité, et s'efforce d'accompagner la croissance de ses activités par le développement soutenu, mais maîtrisé, de son emprise immobilière, 44 000 m² se répartissant en 22 000 m² en propriété et 22 000 m² en location.

La recommandation émise par l'AERES lors de sa dernière évaluation de « maîtriser la dispersion immobilière et concentrer les efforts sur la place fondamentale du campus urbain parisien » a été mise en œuvre et s'est traduite par une rationalisation importante de ses surfaces. Depuis 2004, 23 implantations ont été libérées. Deux opérations immobilières majeures sont venues appuyer cette stratégie : l'acquisition des anciens locaux de l'ENA, rue de l'Université, et le site de l'Hôtel de Fleury, 28, rue des Saints-Pères pris en bail emphytéotique de 20 ans. Parallèlement, d'importantes opérations de rénovation ont été engagées, sur le site de l'Hôtel Fleury, à hauteur de 3 M€ en 2009 et 7 M€ en 2010²⁹ pour les salles de lecture de la rue Saint-Guillaume.

29 Source : Fiche de présentation de la politique immobilière

Les six campus en région³⁰ disposent de près de 17 000 m², représentant un investissement immobilier de 20 à 60 M€ selon les sites, financé par les collectivités territoriales (cf. *supra*).

La direction des services généraux et de l'immobilier (DSGI) assure l'intégralité de la gestion du patrimoine immobilier de Sciences Po : la gestion des baux, la conduite des travaux de rénovation et d'entretien des locaux, la sécurité des bâtiments. Son budget est de l'ordre de 10 M€. En 2012, le montant des projets et travaux conduits par la DSGI se sont élevés à 1.9 M€³¹. Depuis 2005, toutes les opérations immobilières ont été financées sur les ressources propres de la FNSP. La DSGI a mis en place une programmation pluriannuelle des travaux et s'est outillée de nombreux indicateurs de suivi des coûts d'infrastructure.

À l'appui de sa stratégie immobilière, Sciences Po s'est doté d'un schéma directeur immobilier, réalisé par un cabinet privé financé par la Caisse des Dépôts et Consignations. L'institution travaille sur deux projets immobiliers d'envergure qui lui permettraient d'augmenter ses surfaces et de se libérer de l'ensemble de ses locations. Le premier concerne la rénovation d'un bâtiment au 56 rue des Saints-Pères, opération estimée à 20 M€ qui devait être financée dans le cadre de l'opération Campus mais qui a été déprogrammée en avril 2013. Sciences Po espère que cette opération puisse être examinée dans le cadre du prochain CPER et/ou dans le cadre de la deuxième vague de l'opération Campus à Paris.

Le second projet, particulièrement important, porte sur l'acquisition du site de l'Artillerie, place Saint-Thomas d'Aquin, qui pourrait rassembler sur 11 000 m² enseignement, recherche et vie étudiante, projet à l'horizon 2015. Sa réalisation permettrait à Sciences Po d'éliminer à terme la plupart des locations en cours et d'accroître quelque peu le nombre d'étudiants à Paris. Pour l'étude de ce projet sous ses aspects technique, juridique et foncier, Sciences Po a confié une mission d'assistance et de conseil à un cabinet extérieur. Actuellement, Sciences Po examine comment se procurer l'ensemble des financements nécessaires, sachant que, compte tenu des économies qui seraient faites sur les loyers, le besoin net de financement serait relativement limité.

La politique patrimoniale joue un rôle clé dans la stratégie de Sciences Po, à Paris tout spécialement. Pour la conduire, l'établissement s'est doté d'une direction des services généraux et de l'immobilier qui paraît être à la hauteur de l'enjeu.

IV – Les systèmes d'information

Le rapport de l'AERES en 2008 avait noté la faiblesse des systèmes d'information de Sciences Po, le retard pris par rapport à d'autres établissements en ce qui concerne l'environnement numérique du travail, ainsi que le manque d'outils pour aider la prise de décision. Depuis lors, Sciences Po et sa direction des systèmes d'information (DSI) ont déployé de grands efforts afin de remédier aux faiblesses identifiées par l'AERES.

Suivant un état des lieux-audit collaboratif pour définir les grandes lignes stratégiques, la DSI s'est embarquée dans un programme structuré et priorisé de développements couvrant toute la gamme des services et ressources informatiques : service utilisateur académique (étudiant, enseignant, chercheur) ; support décisionnel (directions administratives) ; systèmes et équipements ; présence Web. La direction de Sciences Po a augmenté les ressources humaines de la DSI (+ dix postes en 2008), les investissements en informatique (+134% entre 2007 et 2012), tandis que, parallèlement, les charges courantes de maintenance, redevances, et prestations informatiques s'élevaient significativement (+ 69% depuis 2007). Ces mesures ont placé Sciences Po en tête du classement international au regard des dépenses en matière de système d'information, celles-ci représentant 5,5% du budget de la FNSP en 2012 contre une moyenne internationale de 4,7%.³²

Parmi les nombreux changements soit réalisés soit en cours, figurent :

- la convergence des équipes de techniciens informaticiens et audiovisuels dans l'entretien et la gestion des matériels dans les salles d'enseignement.

³⁰ Nancy, Dijon, Poitiers, Menton, Le Havre et Reims

³¹ cf. compte financier 2012 pages 119 et 120

³² cf. Gartner IT Key Metrics Data, cité dans le Rapport d'auto-évaluation p.92

- la rénovation des infrastructures (téléphonie, couches basses de système, réseaux, stockage),
- le déploiement de nouveaux services aux publics de Sciences Po, notamment le guichet SOS,
- la création d'infocentres pour les données de quatre directions importantes: études et scolarité, ressources humaines, ressources documentaires, et finances, leurs systèmes étant capables d'interagir pour l'extraction des données et des indicateurs transversaux,
- la dématérialisation de plusieurs processus administratifs en faveur d'une e-administration qui progresse de façon intensive,
- le développement des services numériques des activités documentaires, d'archivage et de la recherche,
- de nouveaux outils numériques pédagogiques et pour les fonctions supports,
- l'harmonisation de la présence institutionnelle sur le Web.

Sur les 30 principaux processus identifiés en 2008 comme devant être entièrement refondus ou numérisés, 26 ont été achevés, soit 86% du programme. Les autres sont en cours ou vont bientôt l'être. Ce qui distingue ce programme ambitieux est sans doute non seulement le nombre, la complexité, et l'envergure des projets, mais aussi la méthodologie qui l'étaye. Un tel ensemble de travaux aurait pu être source de fragmentation ou de confusion au sein de l'institution. Grâce à sa bonne connaissance des objectifs prioritaires de l'institution, aux liens forgés avec les autres parties concernées, notamment la direction des études et de la scolarité, à ses compétences techniques, la DSI a été capable de mener à bien cette entreprise de modernisation de l'équipement informatique de Sciences Po.

En 2010, un guichet unique a été installé pour traiter les demandes des utilisateurs de services informatiques et régler les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans le cours de leur activité quotidienne (SOS). D'abord destiné aux seuls salariés de la Fondation, ce guichet est désormais ouvert à tous les publics. Près de 60% des incidents qui surviennent reçoivent une solution en moins de 20 minutes. Les enseignants, tant en région qu'à Paris, louent la disponibilité et la réactivité du personnel de la DSI.

En 2008, l'AERES avait souligné le besoin de dématérialiser des fonctions administratives afin d'améliorer la gestion de l'établissement et de lui donner la capacité de mener à bien des projets de nature transversale. Depuis lors, la direction des systèmes d'information a mis en place un système dynamique de gouvernance des projets, qui repose sur des décisions de nature collective et l'arbitrage du comité exécutif pour identifier les projets prioritaires. Sont privilégiés les projets transversaux, entraînant des gains de productivité et susceptibles d'améliorer la qualité des services offerts, compte tenu des ressources humaines et financières disponibles.

La DSI a ainsi créé un cadre (qu'elle appelle un « écosystème ») rigoureux, de nature à servir efficacement la réalisation des objectifs poursuivis par Sciences Po, et qui a déjà porté des fruits (cf. *supra*).

Il est désirable que ces nouvelles procédures soient à l'avenir complétées par l'acquisition par Sciences Po de compétences en matière d'informatique décisionnelle en son sein, les effectifs de la DSI en ce domaine se limitant à une seule personne.

La DSI joue un rôle important dans deux autres domaines, l'innovation pédagogique et l'évaluation de la performance institutionnelle, traitées ailleurs dans ce rapport.

Conclusion et recommandations

Au cours de la période écoulée, Sciences Po a poursuivi son développement et sa transformation dans le prolongement du mouvement entamé à la fin des années 1990. Sa population étudiante a continué de grandir et de s'internationaliser, tout comme ses programmes de formation et ses activités de recherche. Ses diplômés réussissent sur le marché de l'emploi, privé ou public, national ou international. Le nombre d'enseignants-chercheurs a été accru, quoique l'établissement continue de recourir massivement à des enseignants vacataires. Un investissement considérable dans la « numérisation » a été réalisé. Dans son domaine, celui des sciences sociales au sens large, Sciences Po a ainsi acquis une place notable sur le marché international de l'enseignement supérieur, et cet accomplissement mérite d'être salué.

La crise de 2012-2013 a amené Sciences Po à se réorganiser progressivement sur le plan interne. L'équipe de direction a été pour une large part renouvelée et un climat s'est instauré au sein de l'institution de nature à accroître la cohésion et l'efficacité de son administration, ainsi que l'implication de l'ensemble du personnel dans la gestion de l'établissement. Une réforme des organes de gouvernance, dont la faiblesse était apparue lors de cette crise, est aujourd'hui en cours. Elle devrait refléter la transformation de Sciences Po en une institution universitaire d'enseignement et de recherche.

L'établissement a entrepris de consolider et de simplifier son assise parisienne, tout en créant à Reims un nouveau campus régional, destiné à devenir le second campus en importance après celui de Paris.

Le développement de Sciences Po au cours des années 2008 à 2013 a été rendu possible par la croissance continue de ses ressources, celle-ci étant elle-même pour partie nourrie par la croissance de sa population étudiante. Mais, aujourd'hui, le modèle économique, qui avait fondé l'expansion de Sciences Po depuis une quinzaine d'années, « s'essouffle » selon les mots de sa direction, étant donné que tant la dotation publique que les droits de scolarité sont en voie de stabilisation. Pour soutenir son développement futur, Sciences Po place ses espoirs dans la croissance d'autres ressources, décrites dans ce rapport. De fait, il ressort de l'analyse que Sciences Po a besoin d'ajuster son modèle économique.

Enfin, le développement de Sciences Po devrait, en tout état de cause, prendre désormais un tour essentiellement qualitatif dans la mesure où sa population d'étudiants va bientôt cesser de croître en raison, entre autres, de la contrainte tenant aux infrastructures. Ce développement qualitatif doit consister en une augmentation de son potentiel de recherche et du nombre de ses enseignants-chercheurs, en la rationalisation de ses offres de formation et en la poursuite de la modernisation de son campus parisien et de ses équipements numériques.

I – Les points forts

- Le haut degré de réussite des diplômés de Sciences Po sur le marché de l'emploi, qu'il s'agisse d'emplois en France ou à l'étranger, dans le secteur privé ou dans le secteur public, conséquence d'un recrutement sélectif, de la qualité des formations offertes et de l'accompagnement des étudiants, facteurs qui conjointement expliquent la très faible proportion d'échecs en cours d'études.
- L'internationalisation réussie en ce qui concerne le contenu des formations et le recrutement des étudiants, en progrès en ce qui concerne le recrutement d'enseignants-chercheurs et de chercheurs; les succès obtenus par des équipes de recherche sur le plan national et sur le plan européen.
- L'implantation dans l'ensemble réussie des campus en région, objet d'un important soutien de la part de collectivités territoriales.
- Une identité bien affirmée, servie par une forte implication du personnel académique et administratif permanent ; une équipe de direction renouvelée et élargie, témoignant d'un esprit collectif et d'un sens critique.
- Un réel souci de diversification sociale dans le recrutement des étudiants, attesté par l'augmentation de la proportion de bénéficiaires d'aides financières directes ou d'exonération des droits de scolarité

ainsi que par la multiplication des conventions d'éducation prioritaire, quoiqu'il faille noter que le nombre absolu d'étudiants issus de zones d'éducation prioritaire ne s'est pas beaucoup accru ces dernières années.

- La haute qualité de la bibliothèque, dépositaire de collections réputées, préoccupée de répondre aux besoins des utilisateurs, poursuivant des objectifs clairement identifiés et menant une politique de développement continu.
- L'important effort d'investissement dans le numérique sous ses différentes formes et la coopération réussie entre les divers acteurs concernés, ceci suivant la prise de conscience en 2008 de la faiblesse de l'établissement dans le domaine informatique.

II – Les points faibles

- L'écart subsistant entre l'ambition de Sciences Po de rivaliser avec les meilleures universités étrangères et sa situation actuelle caractérisée par un potentiel de recherche demeurant relativement limité, par un équipement numérique qui reste à parfaire, par un financement encore largement dépendant des pouvoirs publics et en voie de stabilisation, ainsi que par des perspectives assez incertaines quant à la possibilité de mobiliser à l'avenir des moyens financiers additionnels d'origine non-publique.
- Une structure de gouvernance héritée du passé, ne correspondant pas à la réalité présente de l'institution et ne répondant pas à ses besoins actuels, mais qui est en voie d'être réformée.
- Une disproportion restée très élevée entre le nombre d'enseignants-chercheurs et de chercheurs d'une part et le nombre d'enseignants vacataires d'autre part, particulièrement sensible dans les campus régionaux, et qui ne s'accorde pas avec la volonté de Sciences Po de devenir une institution universitaire alliant étroitement recherche et enseignement.
- Une articulation peu claire entre écoles, départements et centres de recherche; une allocation parfois inégale de moyens humains et matériels aux différentes unités de recherche et aux différents services administratifs.
- Des liens trop lâches avec un vaste réseau d'anciens élèves.

III – Les recommandations

- Poursuivre la rationalisation et la modernisation de l'infrastructure de Sciences Po à Paris avec le concours des pouvoirs publics, assurer pour la période à venir le maintien en termes réels du soutien du MESR et du CNRS et pérenniser le soutien apporté par les collectivités territoriales aux campus régionaux.
- Accroître la capacité de l'établissement en matière de recherche et renforcer les liens entre formation et recherche en augmentant en particulier le nombre d'enseignants-chercheurs permanents, soit par l'acquisition de ressources propres additionnelles soit, au besoin, par une certaine réallocation des ressources disponibles actuellement.
- Veiller au succès de la réforme des statuts, destinée à refléter la volonté de Sciences Po d'être une institution internationale d'enseignement et de recherche ; établir un organigramme clair ; poursuivre et accentuer le mouvement visant à impliquer davantage le personnel dans la préparation et l'exécution des décisions affectant le fonctionnement de l'institution.
- Continuer de simplifier l'offre de masters et parallèlement faire procéder à une évaluation comparative de chacun de ceux-ci ; examiner la manière d'organiser une liaison entre les études de premier cycle axées pour partie sur des aires culturelles et les études de master qui les prolongent.
- Essayer d'accroître le nombre absolu d'étudiants recrutés dans les zones d'éducation prioritaire.
- Élargir l'offre en matière de formation continue.
- Établir un annuaire systématique des anciens élèves et associer davantage ceux-ci à la politique de développement de l'institution, en particulier en ce qui concerne la levée de fonds.
- Clarifier les relations entre la FNSP d'une part, l'IEP de Paris d'autre part, et les IEP de province.

Liste des sigles

A - B

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

C

CA	Conseil d'administration
CEP	Convention d'éducation prioritaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DES	Direction études et scolarité
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENA	École nationale d'administration
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F - K

GRH	Gestion des ressources humaines
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques

L - O

L	(LMD) Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
LSE	London School of Economics
M	(LMD) master
MC	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
ONG	Organisation non gouvernementale

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PR	Professeur des universités

R

R&D Recherche et développement
RH Ressources humaines
RI Relation internationales

S

SG Secrétariat général
Shon Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales

U - W

UMR Unité mixte de recherche
Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations communes de Sorbonne Paris Cité



BM/PAV le 16/10/2013

Réponse de Sorbonne Paris Cité à l'évaluation de l'AERES

Au moment où se termine l'évaluation par l'AERES de 7 des 8 établissements¹ membres fondateurs de Sorbonne Paris Cité, ainsi que du pôle de recherche et d'enseignement supérieur lui-même, l'ensemble des universités et établissements concernés ont décidé de faire précéder les réponses spécifiques de chacun des établissements d'une introduction commune : tous les rapports soulignent, en effet, le caractère hautement stratégique et structurant de leur appartenance à SPC ; mais tous les rapports notent, dans le même temps, combien le projet d'université unifiée gagnerait aujourd'hui à être précisé.

La procédure d'évaluation offre l'occasion d'apporter aujourd'hui quelques précisions sur la dynamique lancée il y a maintenant plus de 3 ans. Le projet de Sorbonne Paris Cité poursuit toujours trois ambitions.

La première relève pleinement de notre fonction d'intérêt général : elle consiste, pour mieux remplir nos missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche – former nos étudiants et favoriser leur insertion dans la société ; développer une recherche au meilleur niveau mondial ; assurer à la société un juste retour –, à dépasser les cloisonnements excessifs entre écoles, universités et organismes de recherche. C'est pourquoi nous avons proposé à ces derniers d'entrer dans notre Communauté, aux côtés des 4 universités et des 4 établissements qui la composent. Sorbonne Paris Cité souhaite également dépasser le cloisonnement entre disciplines pour renouveler les objets de recherche et de formation : ont ainsi été lancés en 2013 des programmes interdisciplinaires sur des thématiques telles que la numérisation du patrimoine, la dynamique du vieillir, les énergies de demain, les sociétés plurielles, la sécurité sanitaire ou encore la personne en médecine.

Notre deuxième ambition est de positionner SPC comme une grande université innovante sur la scène internationale : notre taille et notre renommée, la richesse de notre potentiel scientifique et pédagogique, la diversité des partenariats déjà tissés constituent à cet égard autant d'atouts pour viser une place au meilleur niveau international. L'ouverture des premières antennes internationales, dotée de ressources substantielles, permettra d'accroître les mobilités et d'augmenter le rayonnement de notre communauté. La création d'une « Mission Europe » devra permettre d'aider nos enseignants-chercheurs à obtenir encore davantage de fonds européens. Au-delà de sa visibilité internationale, Sorbonne Paris Cité veut être reconnue pour sa capacité à innover : la mise en place du Service d'appui aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numériques (SAPIENS) permettra à SPC de se positionner comme un acteur majeur des changements fondamentaux liés à l'université numérique (notamment en proposant les premiers MOOC dans le cadre de France Université Numérique).

Notre troisième ambition est d'assumer pleinement nos responsabilités à l'égard des territoires qui nous accueillent, en Ile-de-France comme en Bretagne : la création de notre Communauté permettra d'assumer pleinement la coordination territoriale de notre offre de formation, de notre stratégie de recherche, de

¹ L'évaluation de Science Po a été décalé pour tenir compte de l'arrivée d'une nouvelle direction.



notre politique en matière de vie étudiante et de campus, nécessaire à l'affirmation d'une stratégie régionale partagée avec les acteurs locaux. La poursuite de l'élaboration d'une offre de formation cohérente vise à améliorer la lisibilité de la carte des formations pour l'ensemble des étudiants. L'ouverture progressive du Centre de Formation des Doctorants à l'Insertion Professionnelle aux 8 établissements a pour objectif d'offrir à nos doctorants l'ensemble des outils et des méthodes pour qu'ils s'insèrent activement dans le monde professionnel et la société civile. Au-delà de cet enjeu d'insertion professionnelle, la création d'un Collège des Ecoles Doctorales, ayant notamment pour vocation de gérer les contrats doctoraux financés par des crédits Idex, va permettre, dès la rentrée universitaire 2013, de conforter une politique doctorale commune qui sera l'un des axes stratégiques majeurs du prochain quinquennat. Enfin, SPC continuera à faire de la vie étudiante une priorité via l'élaboration d'un schéma directeur qui intégrera notamment le renouvellement du dispositif de service civique ou encore la mise en place d'un système de caution pour le logement étudiant.

Cette triple ambition constitue aujourd'hui le cadre général dans lequel s'inscrivent les stratégies de chacun des établissements. Elles supposent, pour réussir, de s'inscrire dans un temps long qui est aussi celui de la concertation et du débat nécessaires : la note dite « de l'Odéon » a rappelé les valeurs qui rassemblent l'ensemble des partenaires de Sorbonne Paris Cité ; le document remis au Président du comité de visite le 12 septembre 2013 a précisé le projet scientifique et pédagogique de SPC et les hypothèses de travail pour les aménagements institutionnels nécessaires à sa mise en œuvre ; le Conseil d'administration du 9 octobre 2013 a retenu, enfin, une méthode de travail reposant sur la concertation pour élaborer les statuts de la Communauté.

Afin de parvenir à la réalisation de ses ambitions, Sorbonne Paris Cité s'appuiera sur une méthode visant à permettre à l'ensemble des personnels et étudiants de participer aux discussions pour la construction d'un projet commun.

La discussion sur les modalités de regroupement se déroulera dans le cadre de deux chantiers aux calendriers bien différents :

- la création de la Communauté Université Sorbonne Paris Cité d'ici juillet 2014, dans le cadre fixé par la loi du 22 juillet 2013 ;
- le regroupement des quatre universités : ce chantier de plus longue durée a pour objectif d'aboutir en 2016 à une 1^{ère} étape intermédiaire avec la concertation sur les statuts de cette nouvelle structure (dont l'articulation avec la communauté d'université devra être précisée) ;

Sorbonne Paris Cité a d'ores et déjà précisé sa méthode de travail pour faire avancer au mieux ce projet complexe. Ces modalités, qui reposent sur les principes suivants, seront encore précisées dans le cadre du contrat 2014 - 2018 :

- une concertation approfondie, via les instances internes des établissements et la Commission de Concertation pour l'Organisation de l'Université Unifiée (CCOU) ;
- une gestion de projet s'appuyant, pour chaque domaine (recherche, formation, etc.), sur des objectifs formalisés, des crédits Idex, un chef d'établissement référent, des coordonnateurs et des groupes de travail ;

Les rapports d'évaluation de l'AERES, par l'appréciation éclairée qu'ils portent sur les forces et faiblesses de chacun ainsi que du projet dans son ensemble, constituent une contribution particulièrement utile pour élaborer le futur contrat de site qui constituera un levier supplémentaire vers la création d'une université unifiée Sorbonne Paris Cité.

Observations du directeur



L'Administrateur

Objet : Réponse au rapport de l'AERES

Date : 15 avril 2014

La direction de Sciences Po tient à saluer la rigueur et la qualité du travail d'évaluation mené par le comité d'évaluation de l'AERES, au terme de la visite qui s'est déroulée au début du mois de novembre 2013. Elle remercie les équipes de l'AERES, ainsi que les experts du comité, pour leur attention aux spécificités de l'institution (organisation en sept campus, intégration internationale, importance de la mission de documentation, etc.), de son histoire, de son identité et de son positionnement singulier dans le paysage français de l'enseignement supérieur.

Ce processus d'évaluation se situe pour Sciences Po à un tournant stratégique de son existence. Il a permis à son équipe de direction, largement renouvelée, d'engager un travail de réflexion approfondi et collectif sur la stratégie de l'institution et sur son organisation, notamment dans la perspective des prochaines échéances contractuelles avec l'Etat.

Le rapport, qui porte un constat lucide et nuancé, démontre que Sciences Po a d'ores et déjà tourné la page de la crise institutionnelle de l'année 2012 et dispose de nombreux atouts pour conforter sa place parmi les meilleurs établissements internationaux dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS). Le rapport démontre ainsi :

- le bien-fondé du projet stratégique que l'institution s'est fixé : être une université de recherche internationale, sélective, qui se compare aux meilleures dans le domaine des sciences humaines et sociales ;
- la solidité de Sciences Po sur les critères de succès fondamentaux que sont l'attractivité, le placement, le rayonnement scientifique, etc. ;
- la détermination de la nouvelle équipe de direction à engager l'institution dans la voie d'un développement soutenable, qui lui assure un rayonnement accru en France comme à l'international ;
- l'implication sans faille d'une communauté de travail, et plus généralement de l'ensemble des parties prenantes de l'institution, pour l'accompagner dans la nouvelle étape de son développement et faire croître son rayonnement.

Sans éluder les éléments de progrès que l'institution doit mettre en œuvre, ce rapport donne l'image d'une institution dédiée au service public de l'enseignement supérieur et de la recherche solide, dynamique, performante dans ses résultats et rigoureuse en matière de gestion.

1/ Consolider le modèle

Après quinze ans d'une croissance rapide, Sciences Po a traversé, d'avril 2012 à avril 2013, une crise de croissance, liée à l'ampleur et à la célérité d'un processus de transformation qui a vu l'institution passer de 4 000 à 12 000 étudiants en dix ans, sans que ses structures administratives aient été repensées pour accompagner une telle croissance. Cette crise n'a en rien invalidé l'ambition du projet stratégique de l'institution et, comme le notent les experts de l'AERES, a paradoxalement mis en lumière sa solidité. Elle a toutefois révélé la nécessité d'engager un travail approfondi pour faire

naître une nouvelle organisation moderne, solide, efficace, pleinement adaptée à la taille nouvelle de l'institution.

a/ Réforme de la gouvernance

L'AERES a noté dans son rapport l'importance d'une réforme de la gouvernance de l'institution afin de clarifier son architecture, de moderniser sa structure et de lui donner les moyens d'éviter une crise institutionnelle comme celle qu'elle a connue en 2012.

Sciences Po a engagé en 2013 un vaste chantier de réforme de ses statuts. Ce chantier est sur le point de s'achever. Il a abouti à un large consensus sur plusieurs points essentiels :

- conforter le modèle dual qui caractérise Sciences Po depuis 1945 et qui a permis son développement, tout en le clarifiant, en le modernisant, et en l'adaptant à la réalité du Sciences Po d'aujourd'hui ;
- renforcer et clarifier le rôle de chacune de ses instances dans le sens d'une meilleure représentation de différentes parties prenantes et d'une plus grande capacité de contrôle de l'exécutif :
 - o un conseil d'administration de la FNSP resserré, mais largement ouvert sur l'extérieur, introduisant une représentation étudiante et centré sur une mission d'orientation et de surveillance, selon le modèle des *boards of trustees* des grandes universités internationales ;
 - o un conseil de l'IEP aux missions élargies aux questions de recherche et de documentation, comme c'est le cas dans tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;
- créer les conditions d'un dialogue et d'un consensus entre les instances compétentes pour la désignation de l'administrateur de la FNSP et du directeur de l'IEP ;
- introduire des règles claires de « bonne gouvernance », avec l'introduction de limites au nombre de mandats mais également de limites d'âge, avec la création d'une commission de déontologie, etc. ;

faire une plus grande place à la faculté permanente et réorganiser la gouvernance de la recherche afin de lui donner plus de rationalité, conformément aux avis émis, dans son rapport, par le comité d'évaluation de l'AERES.

Sciences Po s'est également employé à rétablir les conditions d'un échange constructif et continu avec les parties prenantes à la vie de l'institution :

- en restaurant, notamment grâce à la mise en œuvre rapide des recommandations de la Cour des comptes, un dialogue apaisé avec l'Etat, nécessaire au bon accomplissement de sa mission de service public ;
- en renforçant ses liens avec ses communautés, à commencer par le réseau de ses *alumni*. L'amélioration des relations avec l'association des anciens élèves a constitué une priorité de la nouvelle direction, afin qu'à l'avenir l'établissement puisse s'appuyer sur un réseau dense, dynamique et international d'anciens, qui a vocation à contribuer au rayonnement de l'institution et à soutenir ses ambitions ;
- en reprenant sa place au sein de la Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Université Sorbonne Paris Cité (USPC), dont Sciences Po a été l'un des éléments moteurs.

b/ Travail en profondeur sur l'organisation et le modèle économique

En parallèle du travail de formalisation du projet d'établissement dans le cadre du calendrier contractuel deux chantiers de réforme ont été par ailleurs lancés à la fin 2013.

- Modèle économique

Le comité d'évaluation de l'AERES a souligné la croissance importante des ressources et du budget de Sciences Po, qui représente 173 M€ en 2013, soit une augmentation de près de 150 % entre 2000 et 2013. Il a également mis en exergue la modification, entre 2008 et 2013, du modèle économique. Les ressources de Sciences Po ont été diversifiées afin d'anticiper et d'accompagner son développement. La structure de ses ressources est très spécifique par rapport aux universités françaises : 50 % de ressources publiques et 50 % (contre 13 % en moyenne dans les universités françaises) de ressources propres. 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 dynamisé les ressources de la formation continue. Enfin, les ressources provenant des partenaires extérieurs ont connu un fort développement, notamment sous l'effet du financement sur projets venant récompenser la grande qualité de la recherche à Sciences Po et par le déploiement des partenariats avec les collectivités locales.

Ces ressources ont été mobilisées au profit du développement de Sciences Po, en priorité pour permettre l'essor de la faculté permanente, conformément aux préconisations de 2008 de l'AERES et du MESR, mais aussi pour assurer l'investissement en capital humain et la mise en place d'un dispositif volontariste d'aide sociale aux étudiants. La situation financière de Sciences Po est saine, comme l'atteste sa notation A+ par l'Agence Fitch, confirmée en septembre 2013.

Pour autant, Sciences Po a aujourd'hui atteint un palier de croissance, ce qu'a fort bien noté l'AERES.

Depuis la visite du comité d'évaluation de l'AERES, Sciences Po a engagé une réflexion approfondie sur son modèle économique et sur ses perspectives financières, comparable au travail engagé dans certaines universités sur la cartographie des activités. L'objectif est de poser les bases d'un développement soutenable à long terme, d'un modèle économique équilibré qui préserve l'autonomie de l'institution et la mette en capacité d'assumer pleinement sa responsabilité sociale.

Le soutien de l'Etat à Sciences Po demeure de ce point de vue fondamental, en tant que garanti de son autonomie dans l'exercice de ses missions de service public. Sciences Po partage également le constat porté par le comité d'évaluation de l'AERES quant à la nécessité de préserver le soutien des collectivités 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 peut seul assumer cette organisation multi-sites, dont le succès a pour contrepartie des coûts accrus en matière de gestion administrative et pédagogique. Sciences Po se donne enfin des objectifs ambitieux en matière de formation continue et de levée de fonds.

Au-delà, la soutenabilité du modèle économique de Sciences Po sera assurée par un effort de maîtrise de ses dépenses.

L'offre de formation de Sciences Po va être optimisée dans ses coûts, avec un renforcement du contrôle de gestion. Après un fort développement, Sciences Po doit infléchir la croissance de sa masse salariale par une meilleure maîtrise de ses effectifs et des processus d'évolutions salariales. L'institution va s'adapter, pour développer les emplois et les compétences correspondant à ses priorités stratégiques. Enfin, Sciences Po va mobiliser les gisements d'économies qui sont à sa portée en revoyant certains processus clés, comme il a déjà entrepris de le faire pour sa politique d'achats. Le projet immobilier de « l'Hôtel de l'Artillerie », dont le comité d'évaluation de l'AERES a souligné l'intérêt, s'inscrit dans cette dynamique de développement soutenable, car il constitue une source très importante d'économies à moyen et long termes et offre la perspective d'une rationalisation immobilière de grande ampleur.

- Organisation

Sciences Po a engagé un examen approfondi de son organisation. Il s'agit de l'améliorer durablement, de l'adapter à la dimension et aux défis nouveaux de l'institution et de la rendre à la fois plus sereine et plus efficace. Cela passe notamment par :

- une politique de ressources humaines dynamique et attentive au dialogue social et à la qualité de vie au travail des personnels ;
- la recherche de plus de « subsidiarité » entre les différents niveaux de compétences, et le renforcement du pilotage stratégique des différentes entités de l'institution, qui pourrait déboucher sur une logique de contractualisation entre directions et écoles ;
- une capacité accrue de pilotage par la performance et une meilleure formalisation des processus et des règles de gestion ;
- l'animation d'une communauté de managers valorisée et responsabilisée pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques de l'institution.

Sciences Po doit devenir un établissement pionnier en matière de transparence et de pilotage par la performance, et devra veiller à améliorer sa communication interne.

La mise en œuvre de ces points devrait permettre de répondre aux recommandations de l'AERES.

2/Un projet stratégique avec des priorités claires

Le développement accéléré de Sciences Po au cours des quinze dernières années a donné lieu à un foisonnement de projets et d'initiatives qui a parfois pu donner l'image d'une certaine dispersion et d'une allocation non optimale des moyens et des compétences. Dans un contexte de contrainte budgétaire accrue, Sciences Po doit s'employer à mieux hiérarchiser ses priorités et à définir précisément son plan de route pour les années à venir.

a/ Conforter le positionnement international

Qualifié de « *point d'excellence* » par le rapport d'évaluation de l'AERES, l'insertion internationale constitue pour Sciences Po une préoccupation de tous les instants et a, dans les faits, profondément transformé cette institution. Sciences Po s'inscrit désormais pleinement dans un espace concurrentiel où aucune position n'est jamais durablement acquise. Tirant parti de ses atouts, l'institution doit constamment s'employer à conforter son rang de *WorldClass University*, par une stratégie dont le succès se mesure par l'attractivité à l'échelle mondiale auprès des étudiants comme des enseignants et des chercheurs.

Cela requiert en premier lieu de continuer à faire croître, comme le recommande l'AERES, la communauté académique de Sciences Po, dont le caractère encore trop restreint, en dépit de sa très grande qualité, constitue l'une des principales faiblesses de l'institution. Sciences Po doit continuer à investir une part importante de ses ressources dans le recrutement de nouveaux enseignants chercheurs, issus des meilleurs établissements français ou étrangers. C'est un impératif, pour renforcer la visibilité de la recherche à Sciences Po, pour développer des coopérations nouvelles et innovantes, notamment dans le cadre de la COMUE Université Sorbonne Paris Cité, pour accroître l'irrigation de l'offre de formation par la recherche et pour améliorer le taux d'encadrement de nos étudiants. Pour cela, Sciences Po sollicitera, à la faveur du dialogue contractuel, un soutien accru de l'Etat en termes de postes d'enseignants-chercheurs affectés à l'établissement, en cohérence avec le projet d'USPC.

Sciences Po doit également mener un profond travail de réorganisation de son offre de formation, avec une participation accrue de sa communauté académique, de manière à conforter la lisibilité, l'attractivité et la compétitivité de ses programmes. Deux grands chantiers ont été ouverts :

- sur une offre de niveau collège conçue comme une formation fondamentale particulièrement ambitieuse, pluridisciplinaire mais très cohérente, sanctionnée par un véritable diplôme ;
- sur une offre de second cycle variée et attractive à l'international, structurée autour d'écoles à visée professionnelle (journalisme, communication, droit, affaires Internationales, école Doctorale, affaires publiques, affaires urbaines, métiers de l'entreprise). Chaque école a vocation à affirmer un positionnement international qui lui soit propre, à développer des partenariats spécifiques, à renforcer son offre pédagogique en langue anglaise et à internationaliser le contenu de ses formations (c'est spécialement vrai pour l'école des affaires publiques).

Enfin, comme l'a noté le comité d'évaluation de l'AERES, Sciences Po doit poursuivre son investissement dans ses campus tout en visant une ultime étape de rationalisation immobilière, et développer une offre de services et des infrastructures collectives aux meilleurs standards internationaux. Cela passe notamment par des projets immobiliers ambitieux comme celui de la rénovation du 56, rue des Saints Pères et plus encore celui de l'Hôtel de l'Artillerie, pour lesquels Sciences Po sollicite le concours du nouveau Contrat de Plan Etat Région.

b/ L'insertion professionnelle de nos diplômés, fil conducteur de l'offre de formation

Comme l'a souligné le comité d'évaluation de l'AFRES, les résultats de Sciences Po en matière d'insertion professionnelle sont très remarquables et n'ont cessé de s'améliorer ces derniers temps, en dépit de la crise. Ils témoignent de la valeur du diplôme de l'établissement comme du lien étroit que l'institution entretient depuis de nombreuses années avec le monde professionnel.

Sciences Po ne doit pas toutefois relâcher son effort et doit continuer à investir dans ce domaine :

- en développant l'orientation active dès le collège, avec la création d'un parcours d'accompagnement individuel obligatoire permettant à nos élèves de mûrir progressivement leur projet professionnel et de mieux évaluer leurs aptitudes ;
- en établissant un lien plus étroit entre les écoles et les secteurs professionnels qui les intéressent au premier chef. Il s'agit de constituer de véritables creusets de l'insertion professionnelle, par exemple en développant de nouvelles formations courtes à destination des jeunes professionnels. Cela passe également par le renforcement d'une pédagogie par projets ;
- en développant l'offre de services en matière d'insertion professionnelle par le renforcement stratégique de Sciences Po Avenir – notamment pour ce qui concerne le placement international – doublé de la reconnaissance d'une responsabilité à part entière des écoles en matière de placement ;
- en valorisant mieux, dans le cadre de l'école doctorale, la formation par la recherche auprès des recruteurs et en engageant la réflexion sur une offre de « doctorat professionnel ».

c/ Sciences Po entend demeurer pionnier en matière de responsabilité sociale

Sciences Po depuis son origine, et conformément au souhait de ses fondateurs, assume une mission d'intérêt général et porte, en France et en Europe, des missions de service public. La responsabilité sociale de Sciences Po a toujours un élément structurant de son identité. Elle donne du sens à l'ensemble des activités de l'établissement.

Sciences Po entend poursuivre le développement du dispositif des « Conventions éducation prioritaire » (CEP), qui produit de remarquables résultats. La stagnation relative du nombre d'admis par lycée conventionné, que relève le comité d'évaluation de l'AERES, découle de la stabilisation des effectifs globaux à l'entrée du Collège : la part des élèves issus des CEP parmi les admis en première année du collège universitaire n'a, elle, cessé de croître. La politique d'aide sociale très volontariste, qui a par ailleurs permis de modifier la composition sociale d'un corps étudiant qui compte désormais 30 % de boursiers et aidés sur critères sociaux, sera confortée. Au-delà, Sciences Po va explorer de nouvelles modalités pour diversifier le recrutement au niveau master (partenariats avec des universités au niveau licence ou IUT, partenariat avec l'institut du service civique, etc.).

Dans un contexte de défiance vis-à-vis des dirigeants, Sciences Po doit assumer pleinement sa responsabilité de mieux former les futurs décideurs du public comme du privé, notamment pour renforcer leur capacité à arrêter et à partager leurs décisions sur un mode collaboratif, et à mieux rendre compte de leur action. Les projets intellectuels de l'Ecole d'affaires publiques et de l'Ecole des métiers de l'entreprise, ainsi que les compétences qui y seront acquises, seront des leviers majeurs de cette ambition. A tous les niveaux de formation et de recherche, Sciences Po doit s'employer à promouvoir une culture de l'engagement et à nourrir le sens de l'intérêt général de ses étudiants.

Sciences Po se doit enfin naturellement d'être une institution exemplaire dans son fonctionnement et dans sa gouvernance et de continuer à innover pour plus d'égalité femmes-hommes, plus d'accessibilité et une meilleure prise en charge de sa responsabilité environnementale.

Conclusion : consolider pour mieux innover

Dans son rapport, le comité d'évaluation de l'AERES témoigne du fait qu'en cinq ans à peine, Sciences Po a su combler son retard – souligné en 2008 par l'AERES – en matière de pédagogie numérique et prendre rapidement et avec succès le tournant des MOOCs. Le rapport souligne également que Sciences Po a amélioré sensiblement le contrôle qualité de ses formations, a bâti un département d'économie de tout premier plan, a développé des programmes de recherche de très bons niveaux, obtenant des succès croissants en matière de financement sur projets, a conforté à la fois son positionnement international et son ouverture sociale, et a tenu ses engagements auprès de l'Etat.

Fort d'une organisation performante et consolidée, Sciences Po doit, au cours des années à venir, être fidèle à sa vocation d'expérimentation et d'innovation, qui lui a permis d'apporter sa contribution aux évolutions de l'enseignement supérieur en France et dans le monde. De nombreux chantiers sont ouverts. On doit par exemple noter :

- qu'en matière de recherche, et dans le cadre d'USPC, Sciences Po a tous les atouts pour contribuer au renouveau des sciences humaines et sociales (SHS) au plan national et à l'échelle internationale ;
- que le chantier de l'Ecole d'affaires publiques doit permettre à Sciences Po de faire valoir, selon un format modernisé et plus ouvert internationalement, la tradition française d'excellence en matière de formation aux affaires publiques, et de contribuer à renforcer l'ouverture sur le monde des futurs décideurs du public ;
- que sur le plan du numérique, Sciences Po est bien placé pour devenir l'un des leaders français dans le domaine des SHS, et un centre de ressources pour l'enseignement secondaire comme pour la formation continue ;
- que Sciences Po peut être pionnier en matière d'information scientifique, dans un double objectif de mieux diffuser les contenus de la recherche et de la faire contribuer plus intensément aux contenus de formation ;

- que, dans le domaine immobilier, le projet d'implantation sur le site de l'Artillerie doit permettre à l'institution un saut qualitatif majeur dans l'organisation et la modernisation de son campus au cœur de Paris.

Dans les dix prochaines années, Sciences Po va donc poursuivre son développement, à un rythme raisonnable, en fonction de priorités bien identifiées, afin de conforter son modèle et d'ancrer durablement son positionnement au meilleur rang des établissements internationaux.

Dans cette perspective, les recommandations formulées par le comité d'évaluation de l'AERES, auxquelles Sciences Po souscrit pleinement, constituent une feuille de route particulièrement précieuse. Sciences Po compte ainsi mettre très rapidement à l'étude la suggestion qui lui est faite de renforcer l'audit interne et l'évaluation de la performance, de procéder à une évaluation du Collège universitaire par des experts extérieurs ou encore d'élaborer une politique de droit d'auteur pour les contenus pédagogiques numériques.



Frédéric Mion

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Sciences Po a eu lieu du 6 au 8 novembre 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Paul Demaret, professeur des universités émérite, ancien recteur du Collège d'Europe.

Ont participé à l'évaluation :

- Mathieu Bach, étudiant de l'ENS Cachan et de l'université Paris Est Créteil,
- Pierre Batteau, ancien directeur de l'IAE d'Aix-Marseille et de l'école doctorale Economie-Gestion de l'université Aix-Marseille,
- Olivier Costa, directeur de recherche CNRS, Centre Emile Durkheim, IEP Bordeaux. Directeur des études politiques et administratives, Collège d'Europe,
- Gérard Druesne, professeur des universités, ancien directeur général de l'Institut européen d'administration publique, Maastricht,
- Michèle Mosnier, inspectrice générale honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche,
- Patrick Pepin, éditorialiste, ancien médiateur de Radio France,
- Jean Sykes, ancienne directrice des services de bibliothèque et d'informatique de la London School of Economics,

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Michelle Houpe, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV