



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris



juillet 2008



Sommaire

Présentation.....	4
Un projet éducatif.....	5
Une combinaison de statuts dérogatoires.....	5
Une démarche d'innovation « ordinaire ».....	6
La stratégie en matière de formation.....	7
I – Pilotage de la formation.....	8
II – La cartographie de la formation initiale : l'architecture des cycles.....	9
III – La formation continue.....	13
IV – La maîtrise du recrutement.....	14
La diversification du recrutement.....	16
V – L'assurance qualité : encadrement pédagogique, suivi des étudiants, évaluation des enseignements.....	18
VI – L'insertion professionnelle des diplômés.....	18
La stratégie en matière de vie étudiante.....	20
I – Stratégie en matière d'accompagnement de l'étudiant dans sa formation : orientations et stages.....	20
1 ● Environnement numérique de travail.....	20
2 ● Accueil administratif.....	21
3 ● Bourses, aides sociales, aide au logement.....	21
4 ● Santé.....	22
5 ● Handicap.....	22
II – Stratégie en matière de vie étudiante et de participation à la vie institutionnelle de Sciences Po.....	22
1 ● La vie associative.....	22
2 ● Participation à la vie institutionnelle.....	23
Stratégie en matière de recherche.....	24
I – Les conditions de la reconnaissance internationale.....	25
II – La stratégie en matière de recrutement.....	26
La stratégie en matière de communication et valorisation.....	28
La stratégie en matière de relations extérieures.....	30
La gouvernance de Sciences Po.....	32
I – La gouvernance « politique ».....	32
II – Les orientations stratégiques en matière de gestion de l'établissement.....	34
1 ● La politique budgétaire et financière.....	34



2 • La politique patrimoniale	38
3 • La politique de gestion des ressources humaines	40
Conclusion : points forts, points faibles et recommandations.....	42
Les points forts.....	42
Les points faibles.....	43
Les recommandations.....	43
Liste des sigles.....	44
Réponse du directeur	46
Organisation de l'évaluation.....	48



L'équipe de direction de Sciences Po souhaite dire publiquement - alors même que l'AERES interroge sans ménagement certains choix stratégiques et souligne sans complaisance plusieurs faiblesses de Sciences Po - combien l'Agence a mené son évaluation avec précision, rigueur, finesse et pertinence. Aussi bien la Commission d'experts que les équipes de la section « Etablissements » ont su créer les conditions de la confiance dans leur sens du discernement et donner un crédit solide à leurs conseils et recommandations. Cette évaluation, dans la mesure où seront réunis les moyens nécessaires pour en tirer tous les bénéfices, constituera un formidable levier d'amélioration de la qualité de Sciences Po.



Présentation

Sciences Po occupe une place à part dans le paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche. Alors que cette institution apparaît à l'étranger comme typiquement française, assez difficile à situer et à comprendre, elle ne ressemble à aucune autre institution de l'enseignement supérieur français.

Sciences Po se caractérise essentiellement, même si l'approche est forcément réductrice, par l'ambition d'être « l'un des champions universitaires français dans la compétition internationale », et par des spécificités en termes de projet éducatif, de statuts et de capacité d'innovation.

Un projet éducatif

L'une des originalités les plus remarquables tient en l'expression formelle et collectivement assumée d'un véritable projet éducatif, qui ose afficher des valeurs et place l'établissement dans la société en définissant les rôles et les fonctions qu'il y veut assumer. Ce projet éducatif est exposé dans le rapport d'auto-évaluation présenté en 2004 au CNE dans lequel on lit : « *Sciences Po a défini et rédigé un projet éducatif qui constitue la pierre angulaire de son offre de formation et qui est remis à chaque nouvel admis dans l'établissement. La vocation de l'institution est de former des personnalités, des citoyens, des membres actifs de la communauté sociale autant que des professionnels...* » En sont tirées les conséquences sur ce que doit être la formation : transmission des fondamentaux, compréhension des ressorts propres à chaque discipline, « *transmettre aux élèves une capacité d'interprétation des événements, une grille de lecture...* ». Il revendique également « *la liberté pour projet éducatif* ».

Sciences Po s'affiche sans détour comme une fabrique de cadres et de dirigeants, aussi bien pour le secteur public que pour le monde de l'entreprise, avec sa touche propre, la pluridisciplinarité, qui n'est ni celle des écoles de « business », bien qu'il soit en compétition avec elles et leur emprunte certains traits, ni celle des écoles d'application administrative à l'entrée desquelles il prépare.

Le terme *politique* au fronton de Sciences Po, malgré son aspect réducteur et les ambiguïtés qu'il projette à l'extérieur, pourrait être remplacé par *pouvoirs*. Non pas école de la politique, mais école des pouvoirs sous toutes leurs facettes modernes. Tout démontre qu'on a le projet non pas de former uniquement des « *sachants* » - car la connaissance sans l'action est inutile dans les domaines que vise l'établissement - mais des « *pouvants* ». Ceci suppose des connaissances mais surtout une compréhension de la société et du monde, appuyée par des attitudes et des comportements, en bref une « éducation ».

Les conséquences du projet s'observent également dans l'orientation des recherches. Celles-ci ne peuvent plus être centrées sur la seule analyse du pouvoir et de la politique. Les études de vie politique, de sociologie électorale, de relations internationales restent bien entendu pertinentes pour la formation. Mais il convient de les enrichir en étudiant les *champs* du pouvoir, les questions de société qui sont au cœur des projets des chefs d'entreprises ou des décideurs publics.

Une combinaison de statuts dérogatoires

L'ensemble Sciences Po désigne un groupe constitué pour l'essentiel de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP) et de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP).

L'IEP est un établissement public qui fait partie de l'enseignement supérieur public, ce qui le distingue notamment des « grandes écoles » de gestion, avec qui il a quelques traits communs. C'est un « grand établissement » soumis à la loi du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur, en vertu du décret n°85-497 du 10 mai 1985 relatif à l'Institut d'études politiques, qui définit aussi les règles particulières d'organisation et de fonctionnement qui dérogent à la loi ; elles peuvent encore être précisées « par le statut de l'établissement arrêté par le conseil de direction à la majorité des 2/3 des membres en exercice ». Il n'a donc ni la dénomination, ni le statut général d'université, au sens des lois de 1984 et LRU de 2007, qui maintient les règles en l'état.

La gestion administrative et financière de l'IEP n'est pas assurée par lui-même mais par la FNSP. Cette fondation a été créée par une ordonnance de valeur législative du 9 octobre 1945, prise à la suite d'une négociation entre les dirigeants de l'Ecole Libre des Sciences Politiques (ELSP) et des représentants du Gouvernement provisoire. Dans le commentaire que fait Sciences Po du rapport de la Cour des comptes de novembre 2003, il est écrit qu'il s'agit là d'une « entité *sui generis*, de nature privée ». Instituée par une ordonnance de nationalisation et non par la libre volonté de fondateurs, elle ne possède pas de patrimoine de rapport - quoique les immeubles et la bibliothèque



de l'ELSP lui aient été dévolus - et ne fonctionne pas avec les revenus qu'elle en tire. L'essentiel des ressources figurant dans ses comptes lui est versé par l'Etat pour le compte de l'IEP et au titre des activités de l'IEP, ou encore comme contribution à la recherche, une mission qui entre dans les attributions propres de la Fondation. Celle-ci a donc des missions de service public en matière de recherche et d'appui à l'enseignement (bibliothèque par exemple).

On est donc très éloigné d'un modèle où un organisme public trouve à côté de lui une fondation chargée de lever des fonds d'origine privée et de les faire fructifier afin de participer à son financement et de lui apporter quelques facilités de gestion à titre complémentaire. La FNSP ressemble plus à un *établissement public à gestion privée* qu'à une authentique fondation.

Ce statut très original conduit à une autonomie très poussée pour Sciences Po en particulier sur le plan du recrutement des étudiants et des personnels ainsi qu'en matière de définition de programmes et cursus.

Une démarche d'innovation « ordinaire »

Le caractère d'établissement réactif et innovant est revendiqué par Sciences Po. Des innovations de grande ampleur sont effectivement intervenues depuis une dizaine d'années sur presque tous les registres. Pour n'en citer que quelques exemples : prolongation des études à 5 ans ; internationalisation des promotions et accueil d'élèves étrangers dans les cycles ordinaires ; politique sociale volontariste (Conventions Education Prioritaire ; modulation des droits de scolarité ; bourses et aides payées directement par l'institution) ; création de nouveaux masters et des écoles de la communication et du journalisme ; notation par l'agence *Fitch* ; acquisition de l'immeuble de l'ENA, rue de l'Université, ...

Cette attitude naturelle à l'établissement est encore illustrée par l'énumération des axes stratégiques de la proposition du contrat quadriennal avec l'Etat :

- Ancrer la position de Sciences Po comme compétiteur international dans la recherche et les formations sur le politique d'une part, sur les interrelations entre politiques publiques, secteur privé et société civile, d'autre part.
- Hausser la production scientifique de Sciences Po au niveau de qualité reconnu à ses formations.
- Accomplir la révolution numérique dans les champs de l'enseignement, de la recherche, de la documentation et de l'édition.
- Amplifier l'action de Sciences Po comme institution universitaire socialement responsable.
- Opérer une nouvelle mutation dans le management et le financement des activités éducatives, scientifiques et documentaires de Sciences Po.



La stratégie en matière de formation

De nombreux changements sont constatés, tant sur le plan de l'évolution numérique et sociologique des effectifs étudiants (diversification des publics via les CEP, les droits modulés et les bourses), que de l'internationalisation des cursus (3^{ème} année à l'étranger notamment), des 1ers cycles en région, de l'ouverture d'un double cursus en partenariat avec l'Université Paris 6 (« S Cube »), de la réforme de son école doctorale, de la création d'une école de journalisme ou plus récemment de la création d'un double diplôme avec HEC.

L'IEP de Paris regroupe au total, au 1^{er} février 2008, plus de 7 800 étudiants¹ dont 3 540 en premier cycle (intégrant les effectifs en double cursus avec Paris 6), 3 103 dans les cycles de master, 634 au sein de l'école doctorale, 372 en cycles de préparation aux concours, et 210 dans les cycles spécifiques pour étudiants étrangers. Les étrangers représentent près de 35% des effectifs totaux de l'IEP.

L'accroissement des flux est net (+54% entre 1999 et 2008) démontrant un changement de nature et de positionnement de l'établissement. Sciences Po a ainsi élargi son offre de formation et investi des terrains nouveaux dans la logique du principe directeur : « Sciences Po comme laboratoire d'expérimentation ».

Commentaires

L'AERES souligne avec raison à la page 5 de son rapport « un changement de nature et de positionnement de l'établissement » ; il nous apparaît cependant important de souligner que ce changement, réel, n'est pas dû à l'accroissement de la population étudiante de Sciences Po.

S'agissant de la démographie de Sciences Po, elle doit être relativisée car elle est alimentée par deux phénomènes qui jouent en trompe-l'œil et contribuent facialement seulement à l'augmentation des effectifs de l'établissement :

- les programmes d'échange permettant d'accueillir pour une seule année universitaire, voire un semestre d'étude seulement, ont connu un important développement sur la période :

de 336 élèves en 1999-2000 à 789 en 2007-2008 pour le 1^{er} cycle soit + 135%

de 76 élèves en 1999-2000 à 237 en 2007-2008 pour le master soit + 211%

le nombre d'élèves en cycles spécifiques pour élèves étrangers est resté assez stable : de 217 en 1999-2000 à 210 en 2007-2008

Au total, les élèves en échange représentaient 529 élèves en 1999-2000 contre 1236 aujourd'hui (soit + 133%).

- les élèves sont de plus en plus nombreux à exiger une individualisation de leurs conditions comme de la durée de leurs études: ces aménagements personnalisés de scolarité font augmenter artificiellement le nombre d'élèves inscrits administrativement à Sciences Po. Par exemple, les élèves en année de césure ne suivent aucun cours mais sont néanmoins comptabilisés parmi la population étudiante. Au total, l'ensemble des aménagements de scolarité (reports d'admission, suspension d'études) concerne une population de 430 élèves en 2007-2008.

En outre, le nombre d'élèves internationaux admis à Sciences Po dans la perspective d'en obtenir le diplôme a beaucoup augmenté et est venu s'ajouter au nombre des élèves français. En effet, la part des élèves internationaux diplômés est passée de 8,23 % en 2001 à près de 24 % en 2007 : sur les 1155 diplômés en 2007, 882 étaient français contre 273 internationaux contre 71 internationaux et 792 français en 2001. Sur la période, le nombre de diplômés français n'augmente que de 12% contre 285% pour les diplômés internationaux.

¹ Source : Sciences Po, Evolution des effectifs depuis 1999.



On remarquera enfin que l'augmentation du nombre de diplômés peut être relativisée en remontant plus loin dans l'histoire récente de l'institution puisque 1065 diplômes furent délivrés en 1970-1971 et 1009 en 1990-1991. Sur près de 30 ans, l'augmentation du nombre des diplômés n'est ainsi que de 9%.

Le nombre de diplômés total n'est donc pas beaucoup plus élevé en 2007 qu'il y a 20 ou 30 ans et le nombre de diplômés français connaît une évolution peu significative ces dernières années.

Toutefois, les nouvelles orientations exprimées par la direction de l'IEP (modèle universitaire, extension sur Créteil avec 2 000 étudiants supplémentaires...) font actuellement débat au sein de la communauté étudiante avec la crainte manifestée d'une dévalorisation du diplôme Sciences Po Paris.

Le projet 2007-2010 est axé particulièrement sur le rang de compétiteur international que doit jouer l'établissement avec la volonté de créer une « Ecole d'affaires publiques et internationales, insérée dans le *Global Public Policy Network* dont les fondateurs sont Columbia, la London School of Economics (LSE), l'Université nationale de Singapour et Sciences Po. »

I – Pilotage de la formation

Au sein de l'IEP, le Conseil de Direction (28 membres), qui a une composition *sui generis*, définit essentiellement la carte des formations initiales et continues ainsi que la politique d'admission dans l'établissement.

Les équipes pédagogiques présentent une caractéristique propre à Sciences Po.

Le projet de contrat 2007-2010 indique que l'établissement est « *extrêmement économe en emplois budgétaires d'universitaires : le stock attesté par la DGES est de 105,5 postes* ».

Cette situation résulte non d'une parcimonie de l'Etat mais d'une position de principe fondamentale, méthodiquement poursuivie, de recourir massivement à des enseignants vacataires recrutés (2 200 praticiens selon l'établissement), pour l'essentiel, dans les administrations, les juridictions, les entreprises, également parmi les enseignants-chercheurs en poste dans des établissements universitaires, qui contribuent largement à faire fonctionner les cycles délocalisés en province.

Commentaires

Le recours à des enseignants contractuels pour assurer 90% des 110.000 heures d'enseignement délivrées chaque année est particulièrement économe des deniers de l'Etat. Si le même nombre d'heures d'enseignement devait être assuré par le service d'enseignement de personnels universitaires, le surcoût pour le budget de l'Etat représenterait 55 millions d'euros, soit un triplement.

Ces praticiens interviennent en 1^{er} cycle comme en master, mais aussi en 3^{ème} cycle, en principe en « binôme » avec un universitaire ou chercheur, et sont aussi responsables effectifs de masters, par exemple ceux de communication ou de journalisme.

Cette option comporte d'évidents avantages : des coûts annualisés d'enseignement plus faibles ; une certaine mobilité des intervenants ; la possibilité d'une évaluation systématique dont les résultats peuvent être suivis d'effets ; une adaptation continue des enseignements aux évolutions réelles des matières ; la constitution d'un formidable réseau de relations (enseigner à Sciences Po est gratifiant et recherché). Leur intervention reste adaptée à un diplôme d'IEP qui se veut d'abord professionnel.

Une autre conséquence de la politique des personnels de l'IEP est l'inexistence d'une organisation par structures disciplinaires au sein de l'établissement. L'aspect positif de ce système réside dans l'absence de groupes corporatistes par disciplines, accompagnés des rivalités en leur sein et entre eux pour l'exercice des responsabilités. La Direction générale de l'établissement est effectivement en position d'appliquer une politique définie par les conseils et d'arbitrer entre les intérêts disciplinaires, sans être gênée par sa propre étiquette académique.

Toutefois, cette situation présente également des inconvénients dont le plus sérieux est que le faible nombre d'universitaires prive Sciences Po d'un potentiel important de recherche, que n'apportent évidemment pas les vacataires, et limite sa présence dans certains réseaux universitaires nationaux ou internationaux. En outre, ce déficit en personnel universitaire est en contradiction avec les nouvelles ambitions affichées par l'institution.



II – La cartographie de la formation initiale : l'architecture des cycles

Dès 1997-1998, la direction de Sciences Po a décidé de porter la scolarité et l'obtention du diplôme à 5 ans, comprenant que ce niveau deviendrait la référence de l'enseignement supérieur en Europe et dans le monde. Cette réforme est entrée en vigueur à la rentrée 2000. Après une période d'incertitudes, la modification du Décret n° 99-747 du 30 août 1999 relatif à la création du grade de master par le décret n°2005-1119 du 5 septembre 2005, dispose que le grade de master est conféré de plein droit aux titulaires des diplômes délivrés par l'IEP de Paris et les autres IEP, et que ces diplômes « font l'objet d'une évaluation nationale périodique ». Ce n'est pas l'habilitation qui est requise pour les diplômes nationaux de master, mais on s'en rapproche.

Les domaines disciplinaires de la formation à l'IEP de Paris sont les Sciences humaines et sociales dont ils couvrent un large spectre.

Le premier cycle (3 ans) compte environ 3 540 élèves, dont un tiers est « international » (près de 70 nationalités représentées). L'enseignement couvre l'ensemble des disciplines fondatrices des sciences de la société : droit, économie, géographie, histoire, science politique, sociologie.

Le premier cycle se développe, après sélection, sur 3 ans pour les entrants recrutés à l'issue de l'obtention du baccalauréat, sur 2 ans pour les étudiants qui ont validé une année d'enseignement supérieur, sur 1 an pour les étudiants étrangers qui ont effectué 2 années d'études. Les enseignements sont dispensés sur 6 campus : Paris, Dijon, Nancy, Menton, Poitiers et Le Havre. Environ 600 étudiants fréquentent les campus localisés en régions, et la moitié d'entre eux (cela varie selon les sites) est d'origine étrangère, ce qui constitue également un outil de promotion de Sciences Po dans les grandes régions du monde concernées. La formation dispensée sur chacun des campus dits « délocalisés » est spécialisée dans une aire géographique particulière tournée vers l'international (avec des enseignements spécifiques) : Dijon, pour le premier cycle Europe centrale et orientale ; Nancy, pour le premier cycle franco-allemand et germanophone ; Menton, pour le premier cycle moyen-oriental et méditerranéen ; Poitiers, pour le premier cycle ibérique et latino-américain ; Le Havre, pour le premier cycle euro-asiatique. Chaque site a donc une identité propre.

La question reste posée du profil des enseignants intervenant dans les campus régionaux, en comparaison avec celui des enseignants de la rue Saint-Guillaume, et donc de l'égalité de traitement des étudiants en fonction des différents campus. A y regarder de plus près, il apparaît que Sciences Po a largement recours aux personnels universitaires locaux (Professeurs et Maîtres de conférences des universités où sont implantés les campus, mais aussi aux personnels non titulaires, doctorants, etc.).

En d'autres termes, la dimension professionnelle de la formation Sciences Po liée à l'intervention des praticiens de haut niveau ne peut pas être identique dans les sites délocalisés.

On doit également noter que le campus de Paris a mis en place des programmes de formation spécifiques destinés à des étudiants de premier cycle : d'une part, une offre de formation en anglais ; d'autre part, un premier cycle conjoint avec l'Université Paris 6, permettant aux étudiants de suivre une formation en sciences exactes et expérimentales (mathématiques, biologie, chimie, physique, informatique) et qui débouche, à l'issue des trois ans de la formation, sur l'obtention d'une licence dans l'une ou l'autre de ces disciplines à l'Université Pierre et Marie Curie.

La 3^{ème} année du premier cycle est obligatoirement effectuée à l'étranger. Grâce à de nombreuses conventions passées avec des institutions étrangères, l'IEP peut proposer à ses étudiants un très large éventail de séjours à l'étranger. La durée du séjour est de 8 mois. Le choix est laissé à l'étudiant d'opter pour un stage en entreprise, dans une administration, dans une association, ou bien pour un séjour d'études.

L'inscription dans le système LMD de la formation en premier cycle à Sciences Po appelle quelques observations. Les enseignements des trois premières années de Sciences Po font l'objet d'une délivrance de crédits ECTS, permettant le cas échéant aux étudiants qui le souhaiteraient de poursuivre leurs études dans un autre cadre institutionnel, néanmoins ils ne font l'objet d'aucun fléchage disciplinaire en termes de licences. D'une façon générale, Sciences Po ne prévoit aucune sortie avant l'obtention du diplôme.

Commentaires sur les 1ers cycles : une formation intellectuelle fondamentale tout particulièrement portée par des collèges universitaires propédeutiques

Sciences Po ne peut pas souscrire à l'analyse de l'AERES lorsque celle-ci se pose la « question... de l'égalité de traitement des étudiants en fonction des différents campus » (fin de la page 6) ou lorsqu'elle met en cause (début de la page 7) « la dimension professionnelle de la formation Sciences Po liée à l'intervention des praticiens de haut niveau » qui ne pourrait « pas être identique dans les sites délocalisés ».



a) Sur l'égalité de traitement, tout d'abord :

Les Iers cycles

en région sont solidement arrimés à la rue Saint-Guillaume : la matrice des maquettes pédagogiques est identique : histoire, économie et institutions politiques en 1^{ère} année ; ces mêmes disciplines avec le droit et la sociologie en 2^e année, et repose sur un projet éducatif également identique, partagé par l'ensemble des communautés éducatives et étudiantes de l'institution.

Beaucoup de cours fondamentaux sont proposés en visioconférence: Olivier Duhamel (institutions politiques), Philippe Boutry (histoire du XIXe siècle), Etienne Wasmer et Yann Algan (économie), Jean Louis Bourlanges (histoire et système politique de l'Union européenne), Jean Picq (histoire et droit des Etats) ; ces enseignants se déplacent au moins une fois sur chaque campus, leurs maîtres de conférence sont intégrés aux réunions pédagogiques qui se tiennent à Paris, les copies des élèves en fin de semestre sont corrigées par des maîtres de conférence parisiens, celles des élèves parisiens par des maîtres de conférence des 1^{ers} cycles en région ; en outre, des enseignants tels que Pierre Moscovici (PAST à Sciences Po), Pascal Perrineau (PR et directeur du CEVIPOF), Anne Muxel (CEVIPOF), François Godement (PR), Jean-Luc Domenach (CERI), Alexandre Escudier (CEVIPOF), Gilles Kepel (PR, dir chaire MOM), Olivier Dabène (PR), Jacques Rupnik (CERI), etc. enseignent sur nos différents campus. Des maîtres de conférence vacataires qui enseignent à Paris enseignent également en région.

Les 1^{ers} cycles bénéficient également de la politique institutionnelle d'invitation d'enseignants étrangers : Chaire Alfred Grosser pour le 1^{er} cycle franco-allemand de Nancy, professeurs et chercheurs invités également à Poitiers, Dijon (qui a notamment accueilli Howard Davies le directeur de la LSE pour l'ouverture de son année universitaire en 2006) et Menton, chaires Japon, Chine et Corée pour Le Havre.

En outre, les 1^{ers} cycles en région bénéficient d'un encadrement pédagogique unique qui en fait des laboratoires d'innovation pédagogique pour l'ensemble de l'institution aussi bien dans le champ de l'internationalisation, que de l'innovation pédagogique et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication :

- ces petites communautés plurilingues et multiculturelles constituent la matérialisation la plus aboutie de la politique internationale de l'établissement : plus d'un élève sur deux vient de l'étranger et tous sont au moins trilingues, ils suivent en effet des enseignements en anglais, en français et dans la ou les langues de référence de la zone ;

- le campus en région ont initié depuis 2000 de nombreux dispositifs pédagogiques, dont certains ont pu irriguer le campus de Paris : mise en œuvre systématique de séjours d'intégration pour les élèves avant la rentrée, cours en langue étrangères, organisation d'universités d'automne et de printemps, projets collectifs, séjours pédagogiques à l'étranger... L'introduction de la dimension scientifique en 1^{er} cycle (2004) et le lancement du double cursus avec Paris 6 (2005) sont très liés à celui du programme Galilée mis en place avec l'université Henri-Poincaré à Nancy en 2002 ;

- l'utilisation des TIC a été très tôt intégrée par les différents campus en région grâce au soutien important des collectivités locales : équipement de tous les élèves d'un ordinateur portable, wifi, visioconférence dès 2001, cours en ligne par streaming vidéo depuis 2004.

Cet investissement pédagogique très fort au profit des campus en région et de leurs élèves se manifeste très clairement à travers la différence de dépense pédagogique par étudiant :

- ainsi, pour 2008, les dépenses d'enseignement se montent à 1 100 € pour un étudiant parisien ; elles sont de 2 770 € pour un élève sur le campus de Nancy et de 4 240 € pour le campus du Havre (ces deux campus étant le premier et le dernier créés, Sciences Po est d'avis qu'ils permettent de distinguer la situation d'un campus très récent et d'un campus en rythme de croisière) ;

- Sciences Po estime que le coût moyen d'un étudiant, à l'échelle de l'institution, est de 8 641 € par an, par comparaison, celui d'un étudiant sur le campus de Nancy est de 9 250 € et 20 350 € pour Le Havre (dans ces deux derniers cas, et contrairement à Paris, ces sommes s'entendent hors locaux, investissement, charges de structures, de bibliothèque et hors rémunération des enseignants-chercheurs de l'Education nationale).

Si inégalité de traitement il y a, tout porte à croire qu'elle est au détriment des élèves du campus de Paris et non à celui de leurs camarades de Dijon, Nancy, Menton, Poitiers ou du Havre.

b) Sur la dimension professionnalisante :



- Tout d'abord, Sciences Po s'étonne que la formation linguistique d'excellence, alimentée par des enseignements, des conversations quotidiennes avec des camarades et des enseignants étrangers, des expériences longues de mobilité, ne soit pas envisagée comme un des plus solides acquis professionnalisant de la formation de 1^{er} cycle qu'il délivre. D'autant que l'effet de contraste, sur ce point précis, avec l'ensemble du système d'enseignement secondaire et supérieur français est saisissant. Au sortir des différents campus de 1^{er} cycle comme de leur troisième année à l'étranger, les compétences linguistiques des élèves comptent parmi leurs plus solides atouts tant pour la réussite de leurs études supérieures à venir que pour leur insertion dans de bonnes conditions sur le marché du travail. Cette dimension professionnalisante de la formation proposée par Sciences Po est aujourd'hui très reconnue par les recruteurs. Ainsi, 14 langues sont enseignées en 1^{er} cycle à Sciences Po (l'anglais, l'allemand, le portugais, l'espagnol, l'arabe, le chinois, le hindi, le coréen, le japonais, le polonais, le tchèque, le hongrois, le russe et le français), à raison de 4 heures hebdomadaires par langue et même jusqu'à 8 heures pour les débutants sur certains campus. Ces enseignements de langues sont accompagnés de cours en langue étrangère, qui représentent jusqu'à deux tiers des maquettes pédagogiques.

- Ensuite, il faut rappeler que la « dimension professionnelle » n'est pas le cœur de la formation de 1^{er} cycle. Bien sûr, les élèves sont initiés à la vie de l'entreprise (enseignement obligatoire pour tous, délivré par des praticiens), doivent accomplir un stage de terrain au début de leur deuxième année et certains choisissent, de plus en plus nombreux, un stage en entreprise ou en administration pour leur 3^e année à l'étranger. Néanmoins, le 1^{er} cycle, conformément à notre ambition d'hybrider ce qu'on peut trouver de mieux au sein des collèges d'arts libéraux nord-américains et des classes préparatoires à la française, sont avant tout un creuset international, un lieu d'expériences académiques et intellectuelles. Ce lieu de formation intellectuelle fondamentale peut être irrigué par des enseignants professionnels (leur présence bénéficier très largement aux enseignements d'institutions politiques ou d'économie par exemple), mais il s'appuie principalement sur l'apport d'enseignants et de chercheurs en sciences sociales de très haut niveau. Il est donc normal que les 1^{ers} cycles en région puisent dans le vivier des universités partenaires de Sciences Po (Nancy 2, Dijon, Poitiers, Le Havre, Nice) pour recruter d'excellents enseignants.

Dans cet esprit, c'est le séjour d'études au sein d'une de nos 300 universités partenaires qui est privilégié par 80% des élèves pour leur troisième année à l'étranger: en 3^{ème} année, 632 élèves sur 781 ont choisi cette option, (seuls 149 élèves ayant opté pour un stage) soit un pourcentage de 76.5%.

Commentaires sur l'hypothèse d'un diplôme de fin de 1^{er} cycle

L'AERES mentionne à la page 7 de son rapport que « les enseignements internes à l'Institut ne font l'objet d'aucun fléchage disciplinaire en termes de licences » et que « Sciences Po ne prévoit aucune sortie avant l'obtention du diplôme ». Sciences Po reconnaît bien volontiers l'absence de fléchage disciplinaire de son modèle pluridisciplinaire et fondamental de 1^{er} cycle, et souligne d'ailleurs qu'il lui semble que le plan de rénovation de la licence présenté par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a pour objectif d'aller dans ce sens en « lissant » les différences disciplinaires.

L'institution tient à préciser, en revanche, sur la question du diplôme de 1^{er} cycle, qu'une réflexion est engagée depuis 2007, qu'elle a abouti au vote d'une résolution du Conseil de Direction instituant un certificat de fin d'études de 1^{er} cycle. Cette réflexion débouchera en 2008-2009 par la saisine de la Commission Paritaire et du Conseil de Direction d'un projet de résolution tendant à instituer un Bachelor of Arts.

Les masters - La carte des masters de l'IEP de Paris fait apparaître une offre de formation riche, voire pléthorique : 12 masters « Professionnels » (dont l'enseignement est clairement configuré en vue de la professionnalisation : journalisme, communication, droit économique et propriété intellectuelle, carrières juridiques et judiciaires, gestion des ressources humaines, marketing, finances et stratégie, urbanisme, affaires européennes et internationales, stratégies territoriales et urbaines, affaires européennes, affaires publiques), et 6 masters « Recherche » (les spécialisations disciplinaires sont plus prégnantes : gouvernance économique, relations internationales, histoire et théorie du politique, politique et société en Europe, politique comparée, sociologie de l'action).



Commentaires

Concernant, les 12 Masters dispensés à Sciences Po, il est fait référence à une « offre riche, voir pléthorique ». Pour mémoire, il convient de rappeler que la London School of Economics propose pas moins de 150 diplômes au niveau graduate, dont près de 145 MSc (Master of Science).

Les formations présentées comme masters « Professionnels » conduisent à la délivrance du diplôme de l'IEP (Bac + 5), qui confère le grade de master à ses diplômés. Les masters « Recherche » conduisent quant à eux à la délivrance du diplôme national.

Commentaires sur les Masters

La définition de nos masters comme des formations essentiellement, voire uniquement « professionnalisantes » mériterait d'être nuancée. Chacun de ces programmes est irrigué par des enseignements de sciences sociales, au titre de ce que l'on a longtemps appelé le tronc commun, d'une part, par des enseignements en lien très étroit avec la recherche pour chacun de ces champs, d'autre part. Il faut voir les masters de Sciences Po comme une hybridation entre des enseignements universitaires de très haut niveau, au contact de la recherche la plus avancée, et l'apport très professionnalisant des praticiens.

Tous les élèves doivent suivre durant leur master, quel qu'il soit, des enseignements d'économie, de science politique, de sociologie, d'histoire, de droit, qui contribuent à l'enrichissement par la lecture et la discussion de leur formation intellectuelle fondamentale. Ils constituent un facteur déterminant d'homogénéité entre les différents publics accueillis en master, après trois années d'études à Sciences Po ou dans un autre établissement international ou français. Le déploiement de ce socle commun exigeant est rendu possible par une structuration réelle des masters de Sciences Po sur deux années, laissant ainsi le temps d'une progression aux élèves quel que soit leur bagage intellectuel antérieur.

En outre, chacun des programmes de master propose un large spectre d'enseignements de sciences sociales ouverts à la comparaison internationale et privilégiant une approche pluridisciplinaire : ainsi les ateliers de sciences sociales au sein de l'école de la communication, l'approche anthropologie et philosophique proposée par la mention « propriété intellectuelle » du master de droit économique, l'introduction à l'histoire sociale de la pensée financière du master finance et stratégie, etc.

Un grand nombre de responsables de masters ou d'enseignants intervenant dans ces formations souhaitent actuellement travailler à une « *refondamentalisation* » de ces cursus, selon l'expression communément utilisée, de manière à réformer la distinction « Professionnel/Recherche » au profit d'un fléchage commun « Master ».

La structure globale de formation « ouverte » (absence de segmentation des disciplines) qui convient au premier cycle, voire aux masters « Professionnels », apparaît moins adaptée aux masters « Recherche » et à la formation doctorale, qui requièrent un recentrage autour d'un noyau disciplinaire, ne serait-ce que pour pouvoir rendre effectif un dialogue entre les disciplines, pour favoriser la nécessaire réflexion épistémologique et les synergies scientifiques, et pour assurer la visibilité et la lisibilité des activités de recherche aux plans national et international.

Une forme de tension, interne à l'Institut, semble prendre de l'ampleur au fur et à mesure que se précisent les évolutions de l'établissement vers un modèle universitaire d'excellence dans lequel la recherche occupera une place déterminante. Cette tension peut être résumée succinctement par cette alternative : promouvoir le champ disciplinaire en renforçant sa visibilité ou bien au contraire éroder ses reliefs afin de saisir des objets de connaissance en dehors de tout préconstruit institutionnel. Force est de constater que l'IEP ne pourra se contenter d'une organisation de type « collège universitaire » maintenue aux niveaux M et D dès lors qu'il fait le choix d'être une institution de recherche et d'enseignement supérieur d'excellence.

La préparation aux concours - L'IEP de Paris assure avec succès la préparation à des concours de niveau administrateur (principalement : Ecole Nationale d'Administration, Institut National des Etudes Territoriales, Ecole Nationale de la Sécurité Sociale, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, concours du Sénat et de l'Assemblée Nationale, concours des Affaires Etrangères...), au concours de la magistrature et à l'examen d'entrée aux centres de formation des avocats, ainsi qu'à l'agrégation d'histoire.



L'école doctorale - Les activités de l'école doctorale (créée en 1988) couvrent les niveaux M et D (les 6 mentions de masters « Recherche », et 15 programmes doctoraux : sociologie politique et politiques publiques ; analyse sociologique du changement ; sociologie de l'action, économie des relations internationales ; gouvernance économique ; finances internationales ; relations internationales ; histoire ; pensée politique ; Asie ; Amérique latine ; Etats-Unis ; Europe ; monde musulman ; Russie-CEI). L'ED compte environ 500 étudiants en thèse. Une soixantaine de thèses sont soutenues chaque année. Le pilotage de l'ED est assuré par une direction collégiale (un directeur et 4 directeurs adjoints, un secrétaire général), par un conseil, qui comprend des enseignants, des étudiants élus, un membre du personnel, des représentants du monde de l'entreprise, et par un comité exécutif. L'ED accueille une cinquantaine de professeurs invités par an. Une équipe administrative de seize personnes, des locaux et une bibliothèque qui lui sont propres viennent renforcer la « composante ».

Comme toutes les ED, celle-ci gère la mise en œuvre du programme pédagogique et scientifique au niveau doctoral, l'attribution des allocations de recherche. La particularité de Sciences Po en la matière réside dans la forte pluridisciplinarité en sciences humaines et sociales (qui se retrouve au niveau des masters « Recherche », qui associent presque tous deux disciplines) au niveau doctoral, par l'organisation de groupes de travail transversaux. Elle réside également, conformément à l'orientation de l'Institut, dans l'ouverture internationale, concrétisée par la présence de professeurs étrangers invités, d'étudiants « internationaux », et par l'encouragement actif à la mobilité (séjours de recherche à l'étranger que l'on envisage de faciliter par une amélioration de leur situation financière).

Si le lien avec les laboratoires de recherche est assez étroit, quelques faiblesses sont notables dans le dispositif. Notamment une attractivité insuffisante de la recherche pour les étudiants, qui semble appeler, du point de vue de la direction de l'ED, une ferme refondamentalisation de la formation doctorale, et un recentrage disciplinaire.

D'autres aspects du fonctionnement de l'ED semblent perfectibles et appeler une réforme à court terme : nécessité de mettre en place des pré-soutenances, d'élaborer un guide de la thèse, nécessité d'un encadrement plus serré et plus pédagogique des doctorants par leur directeur, nécessité de développer des activités communes aux différents laboratoires, une meilleure intégration des doctorants dans l'organisation des journées d'études et des colloques. Ceci est d'autant plus nécessaire que la durée des thèses est importante tout comme le taux d'abandon (500 doctorants, 60 soutenances).

Réponse de Sciences Po à l'AERES : Une école doctorale recentrée sur des études doctorales de haut niveau

Sciences Po fait intégralement siennes les préconisations concernant l'élaboration d'un guide de la thèse, la nécessité d'un encadrement plus serré et plus pédagogique des doctorants par leur directeur, celle de développer des activités communes aux différents laboratoires. L'objectif poursuivi sera de mieux intégrer dans les équipes de recherche des doctorants moins nombreux mais mieux financés et conduits avec succès jusqu'à la soutenance d'une thèse de haute qualité.

III – La formation continue

La place réservée par l'établissement à la Direction de la Formation Continue (DFC), qui dispose d'un service également bien doté en locaux, en personnel et en matériel (brochure, catalogues, site web) témoigne de l'importance accordée par l'IEP à la formation tout au long de la vie. Le service se trouve actuellement dans une phase de restructuration et d'expansion. L'offre de formation jouit d'une réelle attractivité en raison de la renommée de l'établissement, ce qui permet à la DFC d'envisager des perspectives de croissance satisfaisantes à moyen terme (le taux de marge net attendu pour 2008 est de 5 %, contre 4% en 2007 pour un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros).

La formation dispensée par la DFC est constituée de 8 « Executive masters » : management des médias, gestion publique, finance d'entreprise et marchés de capitaux, sociologie de l'entreprise et stratégie de changement, sociologie de l'association et action dirigeante, gestion et politique de santé, politiques gérontologiques et gestion des EHPAD (Etablissements Hébergeant des Personnes Agées Dépendantes), gestion et politique du handicap. Il s'agit de formations diplômantes (diplôme d'établissement « Sciences Po formation continue ») adaptées aux contingences du monde professionnel, mais qui font l'objet d'un suivi rigoureux (assiduité obligatoire, validation de travaux en cours de cycle, rédaction d'un mémoire et soutenance orale devant jury). Outre ces « Executive masters », la DFC propose des formations sur catalogue, (programmes courts organisés autour de thématiques : enjeux et société, communication et expression, management et relations sociales, finance et gestion, droit et contentieux), des



« cycles d'actualité » (actualité du droit du travail de la protection sociale, de la politique familiale, etc.), ainsi que des séminaires sur mesure répondant à un besoin spécifique des entreprises, des collectivités locales, des administrations, etc.

On peut déplorer que la FC soit actuellement toujours excentrée par rapport au reste de la formation de l'IEP. L'articulation avec la formation aux niveaux M et D est faible, et le recours aux anciens élèves pour la constitution des équipes de formateurs est insuffisant. Un recentrage de la DFC au sein de l'établissement permettrait d'accroître encore davantage la visibilité des actions de l'IEP en faveur du rapprochement entre la formation universitaire de pointe et le monde professionnel.

Commentaires sur la formation continue :

L'institution souhaite vivement remercier l'AERES qui a choisi de souligner :

A/ le taux de marge positif qui caractérise les activités de Formation Continue à Sciences Po, qui n'est pas une chose fréquente dans les Universités françaises, si l'on en croit le récent le rapport conjoint IGF/IGAENR, daté de juin 2007, sur la formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur. Ce rapport souligne en effet, (en page 3 du résumé) que seuls 4 établissements dégagent à cette date un surplus de financement dans le cadre de leurs activités de formation continue.

B/ «l' éloignement » des activités de formation continue par rapport au reste de la formation de l'IEP.

L'institution souhaite néanmoins nuancer ce constat :

- l'exécutive master en management des médias est organisé à la fois par la FC et l'école de journalisme, il est dirigé par Nicolas Beytout, professeur associé à l'école de journalisme ;

- il en va de même du master de gestion publique, dirigé par Erhard Friedberg, irrigué tant par le CSO, que le MPA et le master d'affaires publiques ;

- ainsi que pour le master RH lancé cette année par la FC, codirigé par Sandra Enlart et Gilles Verrier, responsable scientifique du master RH en formation initiale ;

- quant aux formations couvrant le champ de la santé, elles prennent appui sur la Chaire Santé dirigée par Didier Tabuteau, qui irrigue aussi bien la formation initiale que la formation continue.

Les modules de formation continue font largement appel aux professeurs, chercheurs, enseignants-chercheurs de Sciences Po. A titre d'exemple, en 2008, sont intervenus, outre les directeurs de cycle déjà cités : Bruno Palier, Pascal Perrineau, Astrid Von Busekist, Denis Segrestin, Pierre-Eric Tixier, Marie-Anne Frison-Roche, Agnès Van Zanten, Laurence Tubiana, Thierry Hommel, Olivier Tirmarche, Patrick Le Galès, Pierre Lascoumes, Bertrand Jacquillat, Christine Musselin, Roland Marchal, Riva Kastoryano, Alfred Grosser, Alain Dieckhoff, Vincent Tiberj, etc.

C/ la mise en place de formations diplômantes :

Les formations diplômantes lancées ces dernières années s'appuient largement sur les ressources pédagogiques et scientifiques de Sciences Po.

En outre, l'internationalisation de l'activité de la FC fait fonds sur les réseaux internationaux et la politique internationale de Sciences Po (Cf. le projet ETP).

IV – La maîtrise du recrutement

Tous les accès se faisant sur sélection, l'établissement peut assurer une gestion parfaite de ses flux en décidant du nombre de personnes entrant à chaque niveau et en en régulant l'évolution. Il peut également agir sur le niveau et/ou la qualification des étudiants admis à suivre une scolarité spécifique (le taux d'admission est d'environ 1/10).



Les modalités d'accès assurent une certaine diversité des diplômés sortants de l'IEP, ce qui doit être regardé comme une force. Il en résulte aussi une certaine hétérogénéité - assumée - dans la signification des diplômes. L'Institut attire des personnes qui ont déjà réussi dans d'autres filières et qui viennent chercher un complément de formation ou le « label ». La polyvalence des étudiants dépasse donc le périmètre des matières enseignées à l'IEP lorsqu'ils ont suivi d'autre parcours.

Néanmoins, à la lumière du constat de l'accroissement global des flux étudiants et de l'étude de leur insertion professionnelle, la question de la sélection et de la qualité du diplôme de Sciences Po se pose avec acuité. Il est important que Sciences Po concentre ses efforts sur les formations qui constituent son cœur de métier en évitant une diversification, voire une dispersion, qui lui permet d'augmenter ses effectifs mais sans que les diplômés ainsi délivrés ne se différencient réellement des autres diplômes universitaires.

Réponse de Sciences Po à l'AERES : des formations de niveau master progressivement transformées en écoles

Sur le modèle des écoles de journalisme et de la communication déjà créées, Sciences Po va transformer l'ensemble de ses formations de master en écoles. Est déjà programmée une école des affaires publiques et internationales. Ces écoles permettront l'intégration progressive de la formation à des métiers, des études doctorales et des recherches conduites dans leur champ. Elles seront irriguées par les centres de recherche et l'école doctorale.

On peine à comprendre en quoi les formations de master aujourd'hui proposées marqueraient une dispersion de l'établissement ou une diversité excessive des formations et de leurs débouchés professionnels pour reprendre les termes employés par l'AERES. Le bloc des formations aux affaires publiques et internationales jouit d'une tradition séculaire ; voilà plus de 50 ans que Sciences Po forme avec quelque résultat au journalisme et à la communication si l'on en juge par l'impact de ses diplômés dans ces deux secteurs d'activités ; le master finance et stratégie a pris la suite d'une « section économique et financière » qui date de la création de l'Ecole libre des sciences politiques ; la master marketing s'inscrit dans la suite d'un des tout premiers DESS de l'université française, créé par Alain Lancelot dans les années 70 ; de même, la création d'un DESS d'urbanisme à Sciences Po date de plus de 30 ans.

L'inquiétude exprimée par l'AERES provient peut-être du fait que Sciences Po a réussi à convaincre le Garde des Sceaux et le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche de l'époque de permettre à certains de ses diplômés de pouvoir présenter l'examen d'entrée à l'Ecole du barreau, comme c'était le cas jusqu'en 1994. Ce retour à l'état antérieur a été mûrement réfléchi, et s'est appuyé sur les taux exceptionnels de réussite des diplômés de Sciences Po au concours de l'ENM. Sciences Po s'est bien gardé d'ouvrir ses formations de droit à l'ensemble du spectre couvert par les facultés de droit, et se focalise essentiellement sur le droit économique et les professions juridiques et judiciaires.

Depuis 1994, l'institution s'est engagée dans le recrutement d'un corps académique de très haut niveau et reconnu pour la qualité de son enseignement comme de sa recherche : Olivier Duhamel, Renaud Dehousse, Jean-Bernard Auby, Marcel Morabito, Marie-Anne Frison-Roche, Christophe Jamin, Dany Cohen, Michel Vivant, Mikhaïl Xifaras. Des praticiens de très haut niveau apportent leur concours comme professeurs-associés : Bernard Stirn (président de la Section du contentieux au Conseil d'Etat), Jean Picq (président de Chambre à la Cour des Comptes), Alain Lacabarats (Conseiller à la Cour de Cassation), Jean-Claude Magendie (Premier président de la Cour d'Appel de Paris), Me Jean-Michel Darrois (Darrois et Villey).

En outre, ces formations s'appuient sur un réseau étendu de partenaires universitaires. Une politique très active d'alliances, en France comme à l'étranger, permet de construire en collaboration étroite des formations très prisées tant par les étudiants que par le marché du travail : depuis sept ans avec Paris 1 dans le domaine du droit et de la globalisation économique, mais aussi en droit des organisations internationales ; avec l'Université Robert Schuman pour le droit économique européen ; enfin avec les universités Mc Gill à Montréal, Columbia à New York, Georgetown à Washington ainsi qu'avec la USP de Sao Paulo.

En revanche, lorsque l'institution fait le constat que l'un de ses Masters ne s'intègre pas de manière satisfaisante dans le milieu professionnel sensé en assurer les débouchés, ou bien que d'autres établissements proposent d'autres formations de meilleure qualité, les conséquences en sont tirées et la formation abandonnée. Ce fut notamment le cas en 2007 pour le Master « Gestion des entreprises culturelles ».



La diversification du recrutement

Dès les premiers contrats quadriennaux, mais de manière plus précise pour le contrat quadriennal de développement 2001/2004, le ministère et Sciences Po avaient convenu d'un objectif de diversification du recrutement des étudiants de l'IEP.

Les Conventions Education Prioritaire (CEP), qui s'appellent aujourd'hui « programme égalité des chances et diversité », permettent à des lycées classés en ZEP/REP mais aussi en zones sensibles, de s'engager avec Sciences Po dans un processus de sélection de lycéens et des lycéennes présentant un potentiel intellectuel certain, mais qui, du fait de leur environnement, n'envisagent pas ou n'imaginent pas de pouvoir accéder aux enseignements de l'IEP.

A l'issue de l'admission, Sciences Po propose à ces étudiants d'éventuelles formations personnalisées et un accompagnement par un enseignant référent. Par ailleurs, l'établissement a veillé à étoffer les aides financières à la scolarité, au-delà des bourses gérées par les œuvres universitaires. Il s'agit, comme le déclare Sciences Po, *d'une politique sociale volontariste* mise en place concomitamment à la réforme des droits d'inscription de 2004. Elle exonère le bénéficiaire du paiement des droits d'inscription et majore la bourse des œuvres universitaires de 50%. Les étudiants issus des CEP peuvent bénéficier d'une aide au logement.

Sur l'impact et le bilan de l'action menée dans ce domaine, plusieurs observations peuvent être formulées.

Tout d'abord, la direction de Sciences Po a su imposer un dispositif d'admission en rupture avec les représentations culturelles traditionnelles associées à l'établissement. Aujourd'hui, la polémique a laissé la place à l'acceptation de cette voie d'admission, d'autant plus que les premiers étudiants ainsi recrutés ont su poursuivre leur cursus à l'institut et obtenir des résultats aux examens analogues à ceux des étudiants issus des autres voies d'accès.

Le dispositif a débuté prudemment : 7 lycées au démarrage, 56 aujourd'hui. Au-delà du ressenti extrêmement positif, il convient toutefois de mesurer l'impact du programme « égalité des chances et diversité ».

On l'a noté, l'Etat et Sciences Po ne se sont pas fixés d'objectifs précis en la matière, mais se sont contentés de décrire les modalités pratiques dans les contrats. Quand Sciences Po procède à un examen du dispositif (cf. lettre proposition de contrat quadriennal 2007-2010, p.15), les éléments de références communes manquent. Par ailleurs, il y a souvent confusion entre ce qui relève de l'action et le résultat. Ainsi, une évaluation du dispositif par l'évolution du nombre des conventions ou la progression du nombre des boursiers ne permet pas facilement d'apprécier la réalisation de l'objectif. Le nombre de boursiers peut lui-même dépendre des conditions d'accès aux bourses, et donc de la politique et de la réglementation nationale indépendamment de la politique de l'établissement². Le nombre de conventions reflète quant à lui un indicateur d'actions³.

Il semblerait judicieux de convenir d'un indicateur mesurable pour le suivi du programme « égalité des chances et diversité ». Si l'on examine de manière comparée avec d'autres établissements ou types d'établissements, l'évolution de la part des étudiants défavorisés dans le total des étudiants scolarisés, il est alors possible de porter une appréciation sur l'impact du programme.

A partir des données communiquées par la Direction de l'Evaluation de la Prospective et de la Performance (DEPP) du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), nous pouvons comparer la situation de Sciences Po à celle de l'ensemble des effectifs scolarisés dans les classes préparatoires aux grandes écoles ainsi qu'aux étudiants présents dans les universités.

² Dans le même esprit, s'il est compréhensible de vouloir mesurer la proportion d'étudiants boursiers dans les établissements d'enseignement supérieur, la mesure de cet indicateur ne garantit pas le reflet d'une politique d'accès des étudiants socialement défavorisés, malgré le degré de corrélation.

³ Au départ, le dispositif de Sciences Po s'intitulait « Convention d'Education Prioritaire » et se définissait par la modalité d'action ; ensuite il est devenu le programme « Egalité des chances et diversité » ce qui l'apparente davantage à un objectif.



A partir du tableau ci-dessous plusieurs remarques peuvent être formulées :

Proportion d'étudiants issus de catégories sociales défavorisées

	1999	2003	2006
Institut d'études politiques de Paris	3,4%	5,0%	5,9%
CPGE	11,0%	10,0%	10,4%
Universités	18,7%	19,1%	18,8%

Source : MESR, DEPP

Alors que Sciences Po a connu sur la période 1999/2006 une forte croissance de ses effectifs, de l'ordre de +40%, une plus forte proportion d'étudiants issus de milieux défavorisés a été accueillie sur la période. C'est une progression qui témoigne à l'évidence de la validité du processus retenu. L'intégration des étudiants ainsi recrutés a été, par ailleurs, parfaitement gérée.

On mesure, à la lumière de données comparatives et historisées, la nécessité d'inscrire un tel programme dans la durée. Dans l'hypothèse d'une nouvelle croissance des effectifs d'étudiants de Sciences Po sur la période 2008/2012, le programme « égalité des chances et diversité » devra garantir l'augmentation de la proportion actuelle d'étudiants issus de catégories sociales défavorisées.

Dans son projet 2007-2010, Sciences Po souhaite accentuer cette diversification en élargissant l'ouverture vis-à-vis des étudiants à l'Afrique subsaharienne par la mise en place d'un fonds de coopération « Afrique ».

Réponse de Sciences Po à l'AERES : l'excellence dans la diversité

35% d'élèves ayant une nationalité autre que française, 20% d'élèves boursiers, près de 400 élèves en cours de scolarité ayant été recrutés par la voie de conventions avec des lycées classés en zone d'éducation prioritaire, le lancement d'un programme spécifiquement destiné à l'accueil réussi d'étudiants présentant un handicap... La diversité est devenue la réalité quotidienne de Sciences Po, institution qui avait longtemps revêtu l'image d'un établissement artisan de la reproduction sociale à la française.

L'AERES, qui ne mentionne pas que la proportion des élèves boursiers est passée de 8 à 20% entre 2000 et 2008, observe que la proportion d'étudiants issus de catégories sociales défavorisées est passée de 3,4 à 5,9% de 1999 à 2006. A titre de comparaison, sur la même période, cette proportion a légèrement diminué dans les classes préparatoires aux grandes écoles (de 11 à 10,4%) et elle a été stabilisée dans les universités (18,7%/18,8%).

Il est évidemment satisfaisant que Sciences Po ait pu démontrer par la preuve que la sous représentation des catégories sociales défavorisées dans l'enseignement supérieur n'est pas une fatalité. Mais il est surtout crucial de noter que les 6% d'élèves de Sciences Po qui appartiennent à ces catégories sociales défavorisées sont des étudiants qui réussissent et leurs études et leur entrée dans la vie professionnelle. Il serait donc très intéressant de comparer le taux obtenu à Sciences Po à des taux comparables dans les universités et les CPGE, c'est-à-dire à des taux de réussite. On peut craindre qu'une partie non négligeable des étudiants appartenant à des catégories sociales défavorisées accueillis dans les universités et les CPGE échouent dans leurs études et/ou rencontrent des difficultés dans l'accès au marché du travail.

Dans le même temps, jamais le nombre de candidats n'a été aussi élevé jamais la dureté de la sélection n'a été aussi impitoyable ; jamais la qualité des candidats, évaluée sur le fondement de leur mention au baccalauréat ou de leur niveau d'études au moment de l'admission en master, n'a été aussi impressionnante.

Dans un pays qui souffre dramatiquement de la coupure entre ses élites et ses classes moyennes et populaires, Sciences Po démontre qu'on peut rassembler dans une même université les élites populaires et les élites sociales, les faire se connaître et se comprendre.



V – L'assurance qualité : encadrement pédagogique, suivi des étudiants, évaluation des enseignements

Concernant l'encadrement pédagogique et le suivi des étudiants, l'IEP de Paris, conformément à son projet éducatif, est parvenu à développer aux niveaux L et M, un système d'accompagnement très performant. En témoigne, notamment, l'investissement de l'établissement dans la diffusion de l'information pédagogique et administrative auprès des étudiants, dans l'importance accordée à la réflexion méthodologique dans les différents enseignements, dans le développement non seulement d'un savoir universitaire et professionnel, mais aussi d'un savoir-faire axé en particulier sur la prise de parole en public et sur les stratégies argumentatives (à l'écrit et à l'oral), savoir-faire que permettent de valoriser les nombreuses « conférences de méthode ».

En outre, l'établissement s'est doté de dispositifs d'évaluation et de conseils très présents dans l'organisation des études, ayant une grande proximité avec les étudiants (direction des études et de la scolarité, responsables pédagogiques, réunions pédagogiques régulières dans le semestre destinées à des mises au point sur les modalités d'évaluation, dispositifs de chartes de cours).

L'investissement des enseignants dans la formation est requis et contrôlé par l'établissement. Il fait aussi l'objet d'une évaluation par les étudiants à chaque fin de semestre. L'étudiant est amené à formuler un jugement sur les points forts ou les points perfectibles de l'enseignant et du cours, en particulier sur la préparation et l'organisation des séances, sur les références documentaires...

Le pilotage de la formation et la coordination des enseignements sont des points très positifs du fonctionnement de l'IEP.

On notera néanmoins qu'il s'agit là de dispositifs qui, certes ont fait leurs preuves, mais aussi leur temps pour certains d'entre eux, et qui mériteraient d'être réactualisés (révision des points d'évaluation, indispensable développement de l'environnement numérique de travail, encore balbutiant, nécessité d'un développement de la plateforme informatique, mise en place effective d'un système d'intranet performant). A cet égard, on notera que l'IEP devrait développer un système de veille de l'évaluation (une évaluation de l'évaluation en continu), sur le modèle de certaines universités européennes. Un bilan des dispositifs d'évaluation devrait être réalisé régulièrement.

Commentaire

L'institution vient d'achever le développement d'un système d'évaluation des enseignants par les élèves entièrement numérisé et automatique qui a été mis en œuvre ce printemps même. Ce service en ligne vient par ailleurs d'être complété par une dématérialisation totale de la procédure d'inscription et de réinscription administrative, lui-même mis en œuvre au mois de juin 2008. Ce nouveau système permet notamment le paiement en ligne des droits de scolarité.

VI – L'insertion professionnelle des diplômés

Les débouchés offerts par Sciences Po sont larges.

Si l'établissement développe au sein de sa plateforme « Sciences Po Avenir » une réelle politique de suivi et d'orientation de ses étudiants, aucune donnée sur l'insertion professionnelle ne semblait cependant avoir été produite avant 2007.

Afin de garantir la sincérité de ces informations, la collecte et le traitement de données ont été confiés à un organisme externe en charge d'interroger tous les diplômés de chaque promotion.

La première vague d'enquête a été conduite auprès de 2 335 diplômés de 2006 et 2007.

Les taux de réponses sont plus satisfaisants de la part de la dernière promotion (75%) que de celle de 2006 (63%).

Les principales conclusions de cette étude montrent notamment pour la promotion 2006 (618 répondants) que l'insertion sur le marché du travail est satisfaisante avec environ 88% d'effectifs en activité 18 mois après l'obtention du diplôme. Le master « Finance et stratégie » ayant un taux de réussite plus qu'exemplaire avec 100% de ses diplômés insérés.

75% des emplois occupés sont stables (CDI, fonction publique, indépendants).



On note sur le plan de la rémunération une certaine hétérogénéité : avec des salaires élevés pour les diplômés des masters conduisant vers des métiers liés à l'économie et aux finances (entre 43,2 et 46,8 K€) et des salaires moindres pour les métiers du journalisme (27 K€ environ).

Enfin, 30% de l'ensemble des diplômés travaillent à l'étranger démontrant une projection internationale forte.



La stratégie en matière de vie étudiante

I – Stratégie en matière d'accompagnement de l'étudiant dans sa formation : orientations et stages

Le service d'accompagnement de l'étudiant pour l'orientation et l'insertion professionnelle, Sciences Po Avenir, est tout à fait pertinent. Doté de fortes ressources en personnel et de nouveaux locaux, ce service a pour ambition d'accompagner d'une façon globale les étudiants dans leur construction de parcours professionnel (sans distinction faite en fonction du cursus suivi).

D'une part, il aide les étudiants dans leur recherche de stage (en master, le stage est obligatoire pour tous les étudiants de Sciences Po) par la publication des offres de stages. Mille élèves partent ainsi chaque année, ce qui nécessite un travail important de conseil et de rédaction de conventions.

D'autre part, le service favorise les relations avec les entreprises par l'organisation d'événements tels que des journées recrutement, des forums, des présentations d'entreprises. Il soutient les initiatives associatives pour favoriser la rencontre d'élèves et de professionnels. Il organise des ateliers thématiques pour les étudiants autour de la construction du projet professionnel qui donnera lieu à des crédits. En 2007, 900 élèves ont participé à ses ateliers.

Sciences Po Avenir reçoit en entretiens individuels les étudiants qui le souhaitent ; 200 étudiants en ont fait la demande au cours de la précédente année universitaire, en moyenne 3 fois. Par contre, le service ne semble pas avoir de réelle vocation dans l'orientation des étudiants dans leur formation. L'information sur les masters est portée par leurs responsables.

Ce service performant est sans doute précurseur des Bureaux d'Aide à l'Insertion Professionnelle actuellement à l'étude pour les universités.

I • Environnement numérique de travail

Le développement de l'ENT, avec retard par rapport aux autres établissements, se fait au profit de solutions commerciales prêtes à l'emploi, mais en contrepartie onéreuses. Il paraîtrait judicieux d'accélérer son développement et de se tourner vers l'expérience acquise par les universités pour proposer un environnement numérique dont les applications seraient alors globalisées sur un seul portail.

Réponse de Sciences Po à l'AERES sur la révolution numérique

D'une part, pour l'aider à mener à bien sa « révolution numérique », tant dans le domaine pédagogique que sur le plan scientifique, Sciences Po s'est adjoint les services de Dominique Boullier, Professeur des Universités, créateur et directeur de l'unité mixte de services (UMS) LUTIN (Laboratoire des Usages en Technologies d'Informations Numériques). Cet universitaire de réputation internationale est un éminent spécialiste des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des stratégies d'innovation (notamment dans le domaine de l'apprentissage des connaissances et des techniques de communication). C'est un « entrepreneur intellectuel » (tel qu'il se définit lui-même) qui a noué au fil des projets des relations étroites et fécondes avec un grand nombre d'entreprises du secteur des TIC comme avec les différents acteurs des grands réseaux de recherche et d'innovation en matière de nouvelles technologies. Dès la rentrée universitaire 2008, Dominique Boullier prendra en charge une mission d'audit général des TIC à Sciences Po qui débouchera sur un ensemble de propositions et de préconisations très précises (recherche sur les formats numériques de connaissances ; plateforme technique de soutien à la recherche ; mise en place d'une équipe d'ingénierie pédagogique qui imaginera et scénariera les supports de cours et la dynamique pédagogique ; plateforme de développement et de diffusion des outils numériques pour l'enseignement ...).

D'autre part, sous l'impulsion des Professeurs Olivier Duhamel et Dominique Reynié, la direction des études et de la scolarité a entamé un vaste programme de conception et de réalisation d'enseignements accessibles en ligne et proposant des contenus « rich media ». Sciences Po allouera 1,5 millions d'euros par an pendant trois ans à ce programme.

Commentaires concernant les solutions mises en place



Sciences Po ne recourt pas uniquement aux produits du marché pour ce qui est de ses solutions numériques, ces produits n'étant d'ailleurs pas forcément toujours onéreux. A titre d'exemple, l'annuaire d'identification LDAP est en open source, tout comme un certain nombre d'applications dans des secteurs variés : bureautique, partage de répertoires de travail sur le réseau, serveur messagerie, etc. Par ailleurs, il est important de souligner que, lors de la mise en place du LMD à Sciences Po, il n'existait pas de solution informatique permettant de gérer les processus de scolarité. Le logiciel Banner, acheté aux USA, a été l'outil de mise en place de cette réforme. Depuis, les outils de gestion comme Apogée, Harpège, Nabucco des universités ont évolué mais ils sont intimement liés à un contexte universitaire qui rend très difficile leur utilisation à Sciences Po.

2 • Accueil administratif

Le service d'accueil administratif des étudiants assure l'inscription administrative des étudiants sélectionnés. De juin à novembre, en période de campagne d'inscriptions, 11 personnes se relayent au service de l'étudiant.

Les étudiants bénéficient d'un accompagnement personnalisé, du fait de l'hétérogénéité des dossiers traités, et de droits de scolarité indexés aux revenus des familles. La priorité dans l'accueil est donnée aux étudiants internationaux et aux étudiants venant des conventions ZEP, qui ne connaissent pas le « système Sciences Po ».

Les inscriptions sont en voie de dématérialisation totale. Les étudiants bénéficient sur le site Internet de l'Institut d'une information générique et d'un dossier pré-rempli à télécharger. Actuellement, le délai d'attente pour l'inscription est de 3 à 4 semaines. Pour assurer la démarche de qualité, un cahier de doléances a été mis en place. Ces évolutions devraient être poursuivies afin d'aboutir à une dématérialisation totale des dossiers.

Il est étonnant de constater que Sciences Po n'est pas partenaire de l'Université Numérique Paris - Ile-de-France qui va mettre à disposition de 130 000 étudiants la carte multifonction.

Commentaires concernant l'université numérique de Paris.

Cette plate-forme a été lancée alors que des systèmes et solutions numériques étaient déjà déployés à Sciences Po. Néanmoins, les équipes de la DSI travaillent actuellement sur un projet permettant de rendre interopérable les différents systèmes, avec pour objectif de permettre à nos élèves de profiter à terme de ces services initiés par la Ville de Paris.

L'accueil administratif, dont le siège est parisien, se déplace sur les campus délocalisés à chaque rentrée universitaire.

3 • Bourses, aides sociales, aide au logement

Commentaires

Selon les données du CROUS, Sciences Po constitue le meilleur établissement de la Région Ile-de-France pour ce qui concerne la mise en paiement des bourses. Ainsi, en date du 12 octobre 2007, le taux moyen de toute l'académie de Paris était de 50% alors que Sciences Po avait atteint 67%.

Sciences Po a une démarche originale en ce qui concerne les aides sociales, les bourses et le logement. En effet, avec la réforme des droits de scolarité en 2004, en fonction du revenu des parents, Sciences Po a réaffecté une partie de ces ressources vers l'aide sociale aux étudiants.

Le recouvrement des droits de scolarité est souple. 8 paliers existent, de 0 à 5 150€, et il est possible de payer en plusieurs mensualités sans frais. Il est également tenu compte des difficultés conjoncturelles de la famille de l'étudiant. Une commission de suivi social, dans laquelle siègent des représentants étudiants, étudie les demandes d'exonération et a constitué au fil du temps une jurisprudence qui lui permet d'agir désormais très rapidement.

Sciences Po a mis en place une politique volontariste pour ajouter une plus-value aux services proposés par le CROUS de Paris. D'autres aides telles que les bourses à la mobilité y sont gérées en fonction de critères sociaux. Cette politique s'exprime par l'aide au logement : un personnel de Sciences Po veille à ce que tous les étudiants soient logés en développant les partenariats avec le secteur privé et le secteur associatif. En effet, le Bureau des Elèves (BDE) publie chaque année des annonces de propriétaires qui louent leur logement par ce biais. Le service Logement



assure un accueil pour les étudiants étrangers, qui ont à leur arrivée des difficultés linguistiques, et un service de médiation entre étudiants et bailleurs.

Réponse de Sciences Po à l'AERES : Équité et financement des études supérieures

Sciences Po a réalisé en 2004 une réforme du système des droits de scolarité qui corrèle le montant des droits aux revenus fiscalement déclarés du foyer de rattachement de l'élève concerné. La scolarité à Sciences Po est gratuite pour les élèves qui appartiennent à un foyer dont le revenu mensuel est inférieur à 4000 euros, dans l'hypothèse où ce foyer comprend deux parents et deux enfants. Plus des trois quarts de la population française se trouvent dans cette situation. Au-delà, les élèves acquittent des droits de scolarité pour des montants s'échelonnant en huit degrés de 500 à 5500 euros.

Ce système a permis d'atteindre un niveau jamais atteint à Sciences Po d'élèves boursiers (20%). Chaque élève boursier du CROUS voit le montant de sa bourse augmenter de 50% grâce à ce système de financement. Les étudiants européens non français sont traités comme les étudiants français depuis 2004.

4 • Santé

Un « pôle » Santé existe à Sciences Po, animé par un médecin psychiatre et une infirmière. Cette dernière a quitté ses fonctions en mai 2007 et devra être remplacée. L'établissement organise les convocations de tous les primo-entrants à la visite médicale obligatoire. L'absentéisme constaté (75%) est probablement lié à la période où interviennent ces consultations au Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé : pour l'année 2008, entre le 9 et le 17 juin.

5 • Handicap

Sciences Po souffre d'un déficit d'accessibilité pour les étudiants handicapés car une partie des locaux est ancienne et certaines salles restent inaccessibles. Ce problème devra être corrigé dans la prochaine période contractuelle. Il n'en reste pas moins que l'Institut a une politique volontariste pour connaître ses étudiants, proposer des emplois du temps compatibles avec des salles accessibles à ces publics et acheter des équipements pédagogiques novateurs pour les malvoyants.

II – Stratégie en matière de vie étudiante et de participation à la vie institutionnelle de Sciences Po

1 • La vie associative

Les étudiants de Sciences Po bénéficient sans conteste d'une vie associative de qualité. D'une part, l'implication des étudiants dans les associations est très forte : presque 100% d'entre eux revendiquent une appartenance à une ou plusieurs associations. D'autre part, l'administration la soutient très activement avec une aide financière (90 000€ de budget) et la mise à disposition d'un chargé de mission à temps plein.

Deux types d'associations coexistent à Sciences Po : les associations permanentes, au nombre de cinq, le BDE, le Bureau des Arts (BDA), le Bureau des Sports (BDS), la Junior Entreprise et la radio des étudiants ; les autres associations, au nombre de 80 cette année, suivent une procédure de domiciliation tout à fait originale puisqu'elles doivent être soutenues par 60 étudiants pour pouvoir bénéficier d'un local associatif et d'une salle de réunion mutualisés, d'une boîte aux lettres et être éligibles au financement de projets. Chaque année, un forum des associations a lieu en octobre. Il convient d'ajouter à la vie associative de Sciences Po les syndicats, qui disposent d'un local mutualisé. Toutes les associations domiciliées à Sciences Po bénéficient également de prêts de salles ou d'amphis qui représentent environ 600 à 700 heures, et de crédits de photocopies.

Les associations permanentes ont de réelles missions et apportent des services dont l'établissement ne pourrait pas se passer. Le Bureau des Sports (BDS) se substitue à un Service des Sports tel qu'on le conçoit dans les universités et le Bureau des Arts (BDA) se substitue à un Service Culturel. Le BDE fédère les associations et prend toute sa place dans l'aide aux étudiants, notamment par le service logement ou l'aide à la recherche de petits jobs.

L'association sportive, forte de 1 700 adhérents (budget annuel : 400 000€) obtient le financement des professeurs de sport par l'Institut. Il lui incombe ensuite de chercher des salles privées. Le montant de la cotisation est de 25€, avec une exonération pour les boursiers. Le sport est reconnu dans les cursus puisqu'il apporte 2 ECTS par semestre. L'exemple du BDS montre à quel point les étudiants sont partie prenante de l'établissement ; Sciences Po



veillera donc à ce que ces associations bénéficient d'un soutien continu, qui pourrait même être plus appuyé d'un point de vue financier, car le montant de la cotisation sportive est dans la fourchette supérieure des universités.

Les sites délocalisés fonctionnent d'une manière plus ou moins similaire. En effet, ce sont de petites promotions qui vivent ensemble pendant deux ans; ces étudiants créent ainsi naturellement les conditions d'une vie étudiante de qualité, soutenue par les directeurs de ces campus.

2 • Participation à la vie institutionnelle

Les étudiants participent effectivement à la vie de l'établissement, et le rôle des élus est bien identifié. Huit représentants étudiants siègent au Conseil de Direction de l'IEP et votent le budget. Cinq d'entre eux siègent au Conseil d'administration de la Fondation lorsque celui-ci vote le budget et fixe les droits de scolarité. Mais c'est surtout au sein de la commission paritaire que leur rôle est significatif. Composée de représentants étudiants et de représentants enseignants appartenant à trois collèges (les professeurs d'université, les enseignants issus du secteur public et ceux issus du secteur privé), cette instance a une réelle influence sur les questions de pédagogie et de vie étudiante. A ce titre, elle prépare le Conseil de Direction. Les étudiants y sont très assidus (l'assiduité est notablement plus élevée que celle des enseignants, fait rare dans le paysage universitaire français qui mérite d'être souligné). La commission paritaire valide le bilan moral et financier des associations domiciliées. Si l'on veut reporter le modèle universitaire, la commission paritaire est semblable à un CEVU, force de propositions et de conseil, qui fonctionne de façon optimale.

Les élections des représentants étudiants sont organisées tous les ans. Les étudiants reçoivent par courrier toutes les professions de foi. Le taux de 30% est convenable, très satisfaisant au regard du taux de participation moyen dans les universités mais est à replacer dans un contexte d'étudiants intéressés par la vie politique.

Enfin, la direction communique bien à l'attention de ses étudiants : par le blog du directeur, régulièrement commenté, et par les consultations participatives qu'elle met en place lors de la réflexion sur les grandes décisions concernant les étudiants, comme la réforme des droits de scolarité en 2005.



Stratégie en matière de recherche

Sciences Po souhaite renouveler et ressourcer profondément sa politique scientifique avec l'objectif de se placer au niveau des meilleures universités mondiales en sciences humaines et sociales de son domaine scientifique. A cet effet, de nouvelles orientations scientifiques sont en cours de constitution :

- Les nouveaux *objets* du politique ;
- Les nouveaux *moyens* du politique ;
- Les nouveaux *effets* du politique.

Sciences Po identifie correctement ses faiblesses actuelles :

- L'étroitesse de la base académique ;
- La faiblesse des liens avec les sciences exactes ;
- Le peu de relations avec les nouvelles théories sociales ;
- Une visibilité insuffisante à l'étranger des travaux de recherche menés à Sciences Po.

Actuellement la recherche à Sciences Po s'organise principalement en 9 *centres* : le Centre d'Etudes et de Recherches Internationales (CERI), le Centre de Recherches Politiques de Sciences Po (CEVIPOF), le Centre de Sociologie des Organisations (CSO), l'Observatoire Sociologique du Changement (OSC), le Centre de Données Socio-politiques de Sciences Po (CDSP), le Centre de Recherche en Économie de Sciences Po (à savoir l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques, OFCE), le Groupe d'Economie Mondiale (GEM), le Centre d'Histoire de Sciences Po (CHSP), et le Centre d'Etudes Européennes de Sciences Po (CEE) - les cinq premiers étant associés au CNRS. Ces neuf centres regroupent 83 chercheurs statutaires de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP), 54 chercheurs statutaires du CNRS et 54 enseignants-chercheurs. Ils relèvent de quatre disciplines du champ des sciences humaines et sociales : la science politique, la sociologie, l'économie et l'histoire. A l'échelle française de la production scientifique, les centres pris individuellement sont évalués positivement et constituent un pôle reconnu.

Au-delà de l'amélioration de la visibilité internationale de cette production, il s'agit dorénavant de considérer la recherche en tant qu'élément essentiel du dispositif stratégique mis en place par Sciences Po pour les années à venir en la renforçant en tant que telle et en l'intégrant davantage dans le fonctionnement des enseignements.

Réponse de Sciences Po à l'AERES sur la politique scientifique : La recherche, moteur du développement de l'Institution

Sciences Po consacre déjà près de 40% de son budget aux activités de recherche (centres de recherche et école doctorale). Près de 200 chercheurs et enseignants chercheurs déploient leurs activités au sein de l'institution. Des progrès exemplaires ont d'ores et déjà été accomplis par les centres de recherche. Les cinq centres de recherche en sociologie et en science politique ont chacun été notés A+ par l'AERES. Le Centre d'Histoire a été noté A.

Des universitaires aux mérites incontestés ont été, ces deux dernières années, recrutés en économie, en droit, en sociologie et en histoire.

L'AERES a cependant raison de souligner qu'il est indispensable pour Sciences Po de poursuivre de la façon la plus active et déterminée le recrutement de scientifiques de niveau international. Un programme triennal de recrutement sur 30 chaires sera lancé à l'automne 2008. 7,5 millions d'euros seront consacrés à la dotation de ces chaires.

A l'automne 2008 sera achevé le programme d'extraction des thématiques scientifiques prioritaires engagé par la communauté académique de Sciences Po depuis un an sous l'impulsion du professeur Bruno Latour, directeur adjoint et directeur scientifique de Sciences Po. A l'échelon de l'institution, et sans préjudice des moyens dont sont dotés l'école doctorale et les centres de recherche, un fonds doté de 500.000 euros par an sera alloué aux projets prioritaires par le directeur scientifique sur proposition d'un sénat académique qui sera constitué à cet effet.



I – Les conditions de la reconnaissance internationale

Cet objectif, qui impose un investissement massif dans la recherche, principalement sur le plan des recrutements, est un impératif parfaitement perçu par les instances dirigeantes de Sciences Po. Les classements internationaux d'universités, en dépit de limites évidentes, ont un impact important sur leur image. Dans un monde universitaire de plus en plus compétitif, il est nécessaire d'être connu pour attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants-chercheurs. L'objectif visé par Sciences Po doit donc respecter l'impératif évoqué d'un développement décisif de son potentiel de recherche.

En visant une forte visibilité internationale sur le plan de la recherche, Sciences Po doit non seulement atteindre un potentiel de recherche plus élevé, mais aussi augmenter sa production scientifique disciplinaire.

Réponse de Sciences Po à l'AERES sur l'intensité critique de la production scientifique

Une campagne pluriannuelle et internationale de recrutements scientifiques ; la constitution à l'échelon de l'institution d'un fonds de financement des recherches prioritaires ; la composition d'un sénat académique ; l'élaboration d'un système de sur-rémunération en fonction de la qualité de la production scientifique avérée : tels sont les quatre vecteurs qui porteront d'un même mouvement la stratégie de recherche de l'institution pour les cinq années qui viennent.

Une telle obligation n'est pas sans soulever des craintes et risques de conflits avec l'orientation pluridisciplinaire, revendiquée comme constitutive de Sciences Po. En effet, « le choix de la pluridisciplinarité ne conduit pas à une simple juxtaposition de contenus disciplinaires ; [...] l'ambition de Sciences Po est au contraire d'établir un véritable dialogue entre les disciplines, de les faire converger et de leur permettre de s'enrichir mutuellement pour mieux rendre compte de la complexité des questions politiques et sociales ». En réalité, cet objectif ultime n'est pas incompatible avec l'objectif immédiat d'un renforcement de l'assise disciplinaire, celui-ci pouvant même, à première vue paradoxalement, préparer celui-là. Bien entendu, rien n'empêche Sciences Po, lors de l'évaluation d'un dossier de candidature (d'un individu comme d'un projet) et conformément à sa vocation pluridisciplinaire, d'accorder sa préférence à l'ouverture du candidat à d'autres disciplines, pourvu que l'excellence disciplinaire soit assurée. En revanche, toute conception dogmatique de la pluridisciplinarité, qui se donnerait pour but d'effacer les frontières disciplinaires avec les effets que cela aurait sur les recrutements et l'organisation des travaux, pourrait fâcheusement bloquer le processus visant à acquérir la réputation internationale recherchée.

Commentaire

En l'occurrence tout dogmatisme – quel qu'il soit – serait parfaitement contraire à la tradition intellectuelle de Sciences Po. C'est bien le principe d'excellence, tant pour les projets de recherche que pour les profils de recrutement, qui préside à la mise en œuvre de tous les aspects de la politique scientifique de l'établissement. La définition de grands axes de recherche – telle qu'elle est actuellement organisée par la direction scientifique de Sciences Po – a pour ambition de dessiner les périmètres ou d'identifier les domaines scientifiques prioritaires pour l'institution (car en matière de recherche comme pour l'enseignement, Sciences Po a la ferme volonté d'éviter la dispersion pour concentrer ses efforts et ses ressources sur les champs qui lui paraissent constituer les enjeux majeurs de demain).

L'objectif est d'être en mesure de mobiliser dès à présent les moyens nécessaires au développement d'une recherche ambitieuse, innovante, dynamique et lisible par tous. En aucun cas la détermination de ces priorités de recherche ne serait être contradictoire avec la volonté de conduire une politique de recrutement dominée par la quête des meilleurs enseignants-chercheurs ou chercheurs en sciences humaines et sociales. On pourra en juger en examinant les recrutements effectués à Sciences Po au cours de ces deux dernières années, que ce soit par les commissions de spécialistes d'économie et de droit - pour ce qui concerne les enseignants-chercheurs - ou par les laboratoires de l'établissement dotés de postes de chercheurs salariés de la FNSP (CEVIPOF, CERI, CSO, OSC et CHSP).

Par ailleurs, des programmes interdisciplinaires, surtout s'ils portent sur des questions dont l'impact politique est considérable, peuvent utilement contribuer à affirmer une image de marque spécifique de Sciences Po. Encore faut-il que l'échelle à laquelle l'Institut est, pour l'instant, en mesure de les poursuivre ne les condamne pas



d'emblée à une trop grande discrétion. Parmi quelques thèmes envisagés ou ayant déjà déterminé la création d'une chaire, notons que le développement durable, la régulation, la santé, la ville ou le risque, par exemple, font déjà l'objet, sur le plan international, d'une production très abondante, à la fois intra et interdisciplinaire, souvent publiée dans des revues académiques entièrement consacrées à ces thèmes particuliers.

Commentaires sur l'internationalisation de la recherche

Depuis l'année 2002, le Centre d'étude de la vie politique française (CEVIPOF) a été rebaptisé Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF), précisément pour prendre acte du fait que ce laboratoire développait désormais des travaux de recherche résolument internationaux. Depuis une dizaine d'années, tout en conservant les trois grands axes structurants du laboratoire (l'étude des comportements politiques, les politiques publiques et la pensée politique), le CEVIPOF a su s'ouvrir à des terrains d'investigations non hexagonaux comme l'attestent les derniers recrutements de chercheurs effectués par ce centre de recherche : Olivier Rozenberg, recruté en 2007, spécialiste de l'Union européenne ; Manlio Cinalli, recruté en 2005, chercheur italien spécialiste de l'étude comparée des mouvements sociaux ; Alexandre Escudier, recruté en 2004, spécialiste de la philosophie politique allemande ; Emiliano Grossman, recruté en 2003, chercheur argentin spécialiste des politiques publiques européennes, etc.

II – La stratégie en matière de recrutement

En cette matière, la question du dosage des dynamiques disciplinaires et interdisciplinaires se pose avec une acuité particulière.

Pour se donner les moyens d'atteindre l'objectif fixé d'accès à une grande visibilité internationale dans le monde universitaire, Sciences Po doit absolument recruter des chercheurs de premier plan dans ses disciplines centrales (la science politique, la sociologie, l'économie et l'histoire, éventuellement le droit ou les sciences de gestion) afin de renforcer les meilleures équipes en place, plutôt que de saupoudrer de quelques postes les différents éléments de l'ensemble des sciences sociales. Au-delà de l'augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs, il s'agit d'effectuer les bons choix en termes de profils d'emplois et de recrutement. Or, pour ce faire, le processus mis en place ne semble pas convaincant, la méthode envisagée d'identification des domaines d'intérêt commun démarrant sur une base consultative mais tendant naturellement à imposer d'en haut, *in fine*, les décisions sur les profils des candidats à retenir (comme celles sur les thèmes des projets à financer), ne peut convenir, au mieux, qu'à ranger dans le cadre de programmes de recherche bien définis les activités déjà en cours et donc à conforter une recherche de routine. Si l'on vise la recherche innovatrice et l'excellence sur le plan international, il faut passer par le recrutement des meilleurs chercheurs disponibles sur le marché, lesquels sont difficiles à identifier et évaluer si l'on se place à un niveau supra-disciplinaire et thématique.

Les recrutements récents témoignent d'une volonté d'engager un processus de développement des ressources humaines conforme à l'ambition de l'objectif fixé. Il serait dommage de compromettre de tels atouts par une réflexion insuffisante sur la méthodologie du recrutement et du positionnement institutionnel des disciplines, surtout dans la perspective du développement annoncé.

Réponse de Sciences Po à l'AERES sur la politique de recrutement : engagement scientifique et rémunération

Sciences Po propose à l'Etat de rendre une partie des emplois budgétaires permettant de recruter des professeurs en contrepartie de l'allocation de la masse salariale correspondant à ces emplois. C'est cette masse salariale qui permettra de financer en partie le plan pluriannuel de création de 30 chaires de niveau international plus haut mentionné.

Les recrutements qui seront réalisés par des comités académiques ad hoc permettront l'individualisation contractuelle des performances attendues et de la rémunération assurée en contrepartie.



En conclusion, afin d'atteindre l'objectif que s'est fixé Sciences Po, le processus sera inévitablement long. Même si les différents problèmes évoqués précédemment trouvent une solution adéquate, Sciences Po part d'une trop petite échelle pour que la phase de transition puisse être négligée. La référence au modèle de la London School of Economics (LSE) ne doit pas cacher le fait que les deux institutions sont très distantes en termes de potentiel de recherche. A une telle échelle, il n'est pas surprenant que la LSE puisse assurer une forte présence dans les meilleures revues du champ disciplinaire considéré. Cette échelle restera inatteignable pour Sciences Po pendant une longue période. Il serait donc souhaitable que Sciences Po conçoive, parallèlement à un effort soutenu de recrutement, des stratégies de collaboration avec d'autres institutions, afin de gérer une phase de transition qui peut s'avérer longue. C'est une considération similaire qui a présidé à la création de Paris School of Economics et qui est à l'œuvre dans d'autres regroupements en cours.

Réponse de Sciences Po à l'AERES sur la politique d'alliances universitaires

Le choix stratégique de développement de Sciences Po est la montée en gamme de l'institution elle-même à travers une exigence toujours accrue portant sur la production scientifique, la qualité des formations, le rayonnement de la bibliothèque et la responsabilité sociale de l'établissement.

D'autres choix ont pu être accomplis qui consistent à dissocier tout ou partie des départements d'institutions universitaires existantes pour créer une nouvelle entité, comme l'Ecole d'économie de Paris par exemple.

Pour autant, le choix de Sciences Po est à l'opposé du refus des alliances universitaires. C'est vrai à l'échelon international mais c'est vrai également à l'échelon français. L'UPMC (Paris 6), Paris 1, l'université de Strasbourg, l'université de Poitiers, l'université de Nancy ont construit avec Sciences Po des cursus communs dont le plus abouti aujourd'hui est constitué du double cursus de licence et du double cursus de master Paris 6/Sciences Po. Un accord de double cursus de niveau master a été conclu avec HEC en 2008, un double cursus de niveau master entre l'Ecole polytechnique, l'ENSAE et Sciences Po sera soumis pour habilitation à l'Etat à l'automne 2008.

Enfin, Sciences Po est l'un des cinq co-fondateurs du projet « Campus Paris Centre » conçu avec Paris 5 René Descartes, Paris 7 Denis Diderot, l'Observatoire de Paris, l'Institut national de physique du Globe.

En ce sens, la stratégie dite de « désUMRisation », si elle s'entend bien dans le contexte de l'autonomie que revendique Sciences Po au sens d'une gouvernance pleine et entière de son dispositif de recherche, ne doit pas conduire à court terme à un affaiblissement du potentiel de recherche. Il n'est pas non plus souhaitable que cette stratégie soit interprétée comme une volonté de fermeture à des collaborations institutionnelles nécessaires à la visibilité internationale.

Commentaires sur la stratégie de désUMRisation

La stratégie dite de « désUMRisation » de Sciences Po n'est en aucun cas en rupture avec la politique volontariste de coopération institutionnelle conduite par l'établissement au cours de ces dernières années. Bien au contraire, c'est bien parce que Sciences Po entend diversifier et ouvrir le spectre de ses partenariats, tant au plan national qu'à l'échelle internationale, que le choix a été fait de construire des programmes de recherche et d'enseignement particulièrement ambitieux avec les universités Paris I Panthéon-Sorbonne et Pierre et Marie Curie (Paris 6), avec HEC, avec l'école Polytechnique ou avec d'autres EPST que le CNRS (notamment ceux qui, comme l'INRA, sont associés à l'Institut du développement durable et des relations internationales – IDDRI, qui vient de rejoindre Sciences Po). C'est aussi pour cette raison que le volet scientifique du projet de Campus universitaire « Paris centre » - qui réunit les universités Paris-Diderot (Paris 7) et Paris-Descartes (Paris 6), l'Observatoire de Paris, l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP) et Sciences Po - comprend plusieurs axes forts de coopération scientifique : un programme centré sur le « humanités scientifiques » ; un autre sur « les formes et les limites de la socialisation » et un troisième consacré aux « grands instruments en sciences sociales ».

En définitive, c'est moins le souhait de se détacher du CNRS que la volonté explicite de chercher, en France comme à l'étranger, les meilleurs partenaires pour construire des programmes scientifiques et pédagogiques de premier plan, qui caractérise la politique de coopération institutionnelle de Sciences Po.



La stratégie en matière de communication et valorisation

Sciences Po développe une stratégie originale sur le plan français, allant bien au-delà de l'aspect classique lié à l'usage d'outils de communication qu'on attend d'un tel établissement (site internet ; journal ; brochures de présentation des formations - souvent en langues étrangères -, *blog* du directeur, etc.) et des activités contractuelles d'études. 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. C'est à travers la mise au service de la cité du potentiel intellectuel et de la capacité d'expertise de Sciences Po que s'exprime cette stratégie.

Le recours à des vacataires et à des professeurs associés assure à l'IEP une image de professionnalisme, d'ouverture et une sympathie dans les milieux professionnels bien plus forte que ne le feraient des campagnes de publicité. Les multiples occasions de relations avec les employeurs, administrations d'Etat, Parlement, collectivités territoriales (par les cycles délocalisés par exemple), entreprises de tous secteurs, y compris par la recherche de mécénats, jouent dans le même sens.

Des centres de recherche et observatoires branchés sur la vie de la société (CERI, CEVIPOF, OFCE, CDSP) sont sollicités par les médias (soirées électorales avec le CEVIPOF) ou s'expriment dans la presse (Président de l'OFCE) au point que ces sigles étaient devenus des valeurs par eux-mêmes et étaient peu reliés à Sciences Po dans l'esprit des auditeurs ou lecteurs. Il en a résulté des brouillages, qui doivent être évités pour assurer un référencement unifié dans les catalogues et fichiers internationaux.

L'IEP se doit d'être attentif à la création du label Sciences Po et à son emploi systématique destinés à corriger cela et à créer une identité commune.

Trois dispositifs sont par ailleurs mis en avant : les chaires, la société d'expertise et de conseil Sciences Po Développement, les presses de Sciences Po. Il pourrait s'y adjoindre par son ouverture au public la bibliothèque qui constitue un élément de valorisation et qu'il conviendrait de conforter dans la période contractuelle future.

Sciences Po développement, créée en 2005 avec le statut de société par action simplifiée et ayant pour seul actionnaire la FNSP, a dès à présent une activité significative : sensiblement 500 K€ pour un exercice légèrement bénéficiaire 11,5 K€. Il ne semble pas que la vocation de Sciences Po Développement soit de contribuer au financement de Sciences Po mais de démontrer la capacité du secteur SHS à valoriser ses compétences. En ce sens, l'approche est intéressante car exemplaire, il faut cependant veiller à ce que le développement des activités demeure cohérent et compatible avec l'activité de production scientifique des centres de recherche.

Les presses de Sciences Po, comme tout éditeur d'ouvrages de sciences sociales, sont en équilibre fragile. L'offre pourrait être élargie en éditant d'avantage d'auteurs étrangers et en cherchant à multiplier les auteurs extérieurs à l'IEP ou à la FNSP. *Les Presses* pourraient contribuer à mieux faire connaître Sciences Po en concentrant des efforts sur des sites universitaires étrangers importants, notamment francophones et avoir une participation inventive au rayonnement international et à la diffusion de la notoriété de l'établissement.

Parmi ces dispositifs, les *chaires* constituent une réelle spécificité. L'IEP compte actuellement 8 chaires : la chaire Régulation ; la chaire Sécurité et défense ; la chaire Développement durable ; la chaire Mercosur, centrée sur les relations économiques et politiques de la France et de l'Europe avec une région où se tissent des liens importants ; la chaire Moyen-Orient Méditerranée ; la chaire Finances internationales ; la chaire Santé ; la Chaire Mutations de l'action publique et du droit public.

Les chaires constituent un ensemble d'observatoires de la société contemporaine, scientifiquement encadrés, susceptibles de renforcer les relations entre l'Institut et ses différents partenaires (entreprises, professions libérales, administrations) et d'améliorer sa notoriété.

Sans vocation diplômante, elles ne sont ni connectées directement aux enseignements, ni conçues comme des laboratoires de recherches. Elles font plutôt figure de facilitateurs de manifestations qui mêlent intérêt scientifique et relations publiques de l'Institut. Les conférences apportent en général la substance scientifique de chercheurs extérieurs et offrent un service apprécié aux participants. Des colloques organisés par des chaires trouvent, par la



présence de responsables politiques ou autres personnalités en vue, leur justification dans les retombées médiatiques de la manifestation plus que dans son apport scientifique ou même pédagogique, encore que ce peut être un facteur de fierté pour les étudiants. Dès lors que ces limites sont admises, on voit bien les avantages non négligeables qu'en retire l'établissement.



La stratégie en matière de relations extérieures

Les relations extérieures de Sciences Po sont extrêmement denses : collectivités locales, entreprises, administrations, universités et écoles françaises et étrangères, etc. Elles pourraient donner l'impression d'un foisonnement, alors qu'elles obéissent à une logique raisonnée qui tend à faire grandir Sciences Po à l'international et à l'internationaliser sur place.

Les indicateurs de la comparabilité internationale en dehors des caractéristiques de la production scientifique, sont au nombre de trois : l'attractivité pour les meilleurs étudiants nationaux ou étrangers ; les postes occupés par les anciens élèves ; la nature et le niveau des relations entretenues avec des établissements réputés. Ces trois dimensions sont vues par la Direction et parfaitement intégrées. L'effort le plus significatif doit, semble-t-il, être porté sur la troisième en identifiant dans quelques grands pays l'établissement de référence : pour les Etats-Unis c'est manifestement Columbia, le Royaume Uni la LSE ; ailleurs c'est moins lisible.

L'internationalisation des formations a connu une forte progression sur une courte période : les élèves qui préparent le diplôme de l'IEP suivent des études à l'étranger, un nombre croissant d'élèves étrangers suit les enseignements offerts à l'IEP, et est ainsi bénéficiaire de doubles diplômes.

L'ensemble d'une promotion passe obligatoirement la 3^{ème} année à l'étranger. Ce n'est ni une innovation, ni une spécificité de l'IEP de Paris, mais c'est un trait distinctif par rapport aux universités. Le nombre d'étudiants de Sciences Po et le nombre de partenaires nécessaires pour les placer dans une université - ou dans un autre organisme selon certaines options - exigent une puissante organisation en France et une bonne image - durable - à l'extérieur.

Au-delà des échanges de courte durée et des échanges ERASMUS, toujours présents et quelque peu banalisés, se sont ajoutés deux nouveaux groupes représentatifs du changement en cours à l'IEP et des efforts déployés pour placer l'établissement sur la scène internationale.

Un groupe d'importance encore réduite est formé par les étudiants admis dans un master ou une école spécialisée (journalisme, communication). Certaines de ces filières sont fortement internationalisées du fait d'une proportion élevée d'élèves étrangers et de l'usage de plusieurs langues étrangères.

Plus remarquable est le choix fait par un nombre grandissant d'étudiants étrangers de se présenter à la sélection à l'entrée et de suivre les enseignements menant au diplôme de l'IEP. Ils font donc une scolarité complète de droit commun. Révélateur de l'aura de Sciences Po est le constat que beaucoup de ces candidats ne sont pas francophones d'origine (géographique ou familiale) ; cela est un bon indicateur de la notoriété de l'Institut et de la pertinence de la formation qu'il offre.

Une place à part doit être faite aux formations de premier cycle délocalisées en province qui sont, chacune, orientées vers une culture ou une zone géographique étrangère (Nancy : monde germanique ; Poitiers : Amérique Latine...). Ces filières attirent une proportion élevée d'étudiants étrangers, et à ce titre il convient de souligner le fait que la moitié (environ) des enseignements est faite dans la langue concernée. L'internationalisation y est donc plus poussée et intégrée encore que rue St Guillaume.

Une autre forme d'internationalisation est la création de diplômes conjoints.

L'IEP a noué des relations considérées comme privilégiées avec la LSE, présentée comme le modèle que vise Sciences Po, et la Columbia University of New York à travers le programme Alliance. Ces établissements, certes prestigieux, ne sont pas nécessairement les plus avancés dans la recherche en sciences sociales et plus particulièrement politiques, qui reste le cœur de la recherche à Sciences Po. Il convient donc de bien expliciter les finalités des différents partenariats prioritairement tournés vers les enseignements (de quel niveau ou spécialité) : servir de facilitateurs pour l'accès aux centres et activités de recherche dans le pays concerné ; être des partenaires dans des programmes de recherche de longue durée permettant à Sciences Po d'atteindre, dans une discipline ou un domaine déterminé, une plus grande notoriété et l'accès à des réseaux de haut niveau ...



Commentaire

Sciences Po souhaite appeler l'attention de l'AERES sur le très haut niveau de recherche qui caractérise tant la LSE que l'Université de Columbia et ne saurait en conséquence souscrire aux commentaires de l'AERES sur ces deux institutions.

L'internationalisation de la recherche est par nature très inégale selon les domaines concernés (elle n'est pas la même au CER Internationales et au Centre de Recherches Politiques de Sciences Po-CEVIPOF) et au niveau de ses modalités (recherches communes, échanges de chercheurs, visites...). Globalement, l'impact international de Sciences Po demeure plutôt modeste comme le mentionne d'ailleurs l'établissement dans sa proposition de contrat quadriennal. L'acquisition d'outils nécessaires pour faciliter l'intégration internationale des chercheurs, des enseignants-chercheurs et des doctorants est donc indispensable.

Une interrogation peut aussi être formulée : a-t-on, en matière d'internationalisation de la recherche, une politique de réseau généraliste avec certains établissements étrangers ou cherche-t-on systématiquement à nouer des relations avec les établissements considérés comme les plus avancés dans une discipline déterminée ? De l'analyse, il découle que c'est plutôt la première formule qui est privilégiée. Elle n'est pas à condamner pour elle-même, mais elle ne devrait pas faire perdre de vue la seconde, ni surtout produire des effets qui la rendent inopérante.

Enfin, un effort devrait être fait pour que les collaborateurs étrangers de certains centres, qui ont une forte identité propre (l'OFCE par exemple), soient bien conscients qu'ils travaillent avec Sciences Po. Les éditions de Sciences Po pourraient certainement aussi servir davantage encore de véhicule à une image plus internationale : accueil d'auteurs étrangers, publications dans des langues étrangères, réseau de distributeurs dans les grandes villes universitaires ...

Dans la poursuite de cette stratégie d'université internationale, Sciences Po projette la mise en place d'une école des affaires publiques et internationales. Les thématiques des affaires internationales et de l'action publique sont déjà au cœur de l'activité pédagogique et scientifique, mais peu en phase avec la recherche et très centrées sur des préoccupations trop singulières à la situation française (encore une « vaste prépa » selon le projet 2007-2010). L'objectif 2007-2010 est donc de dissocier « l'objectif de préparation aux concours publics français de la constitution d'une véritable Ecole d'affaires publiques et internationales insérée dans un réseau mondial de structures universitaires analogues ».



La gouvernance de Sciences Po

I – La gouvernance « politique »

Sciences Po définit sa gouvernance par :

- un exécutif fort
- appuyé par un management d'une grande compétence
- soumis au contrôle de conseils puissants et rigoureux.

Le Conseil de Direction (CD) a une composition *sui generis*, et dispose de compétences beaucoup moins étendues que celles du CA d'un IEP ou d'une université. Il définit essentiellement le régime pédagogique : admission des élèves, organisation des études, politique générale de l'établissement, contrat d'établissement. Mais il n'a pas de compétences sur la gestion réservée à la FNSP. Ceci va au-delà d'une délégation législative de simple gestion puisque ce sont de véritables décisions de fond relatives à la marche de l'établissement public qui sont ainsi confiées au CA d'une autre personne morale de droit privé.

Une telle organisation pourrait être handicapante puisque le CD ne maîtrise pas les moyens des politiques sur lesquelles il décide. En pratique, cela est compensé par l'unicité de la direction exécutive pour les deux organismes de telle façon qu'il y a cohérence des propositions faites aux deux conseils et de leur exécution. On voit même un avantage direct dans l'existence d'un Conseil spécialisé dans la politique de formation à laquelle il voue toute son attention. Le CD de l'IEP n'a pas son ordre du jour surchargé d'une multitude de points hétéroclites de nature logistique, de gestion financière, d'approbation de conventions et marchés divers, qui relèguent souvent au second plan les débats de fond. Son objet est centré sur les fonctions productives de « l'entreprise IEP », ce qui facilite l'examen approfondi des questions, notamment lorsqu'il s'agit d'innovations, de la définition d'un projet éducatif ou d'une ligne stratégique. Cela explique peut-être que les orientations arrêtées semblent ici être portées collectivement.

L'IEP est doté d'un conseil scientifique qui « *peut être consulté sur toute question concernant la liaison entre l'enseignement et la recherche, notamment dans le troisième cycle. Il donne son avis sur la répartition des crédits de recherche entre les formations de troisième cycle et sur les demandes d'habilitations à délivrer des diplômes nationaux* » (art. 10 D. 1985). Il ressort de cette disposition qu'il ne se prononce pas sur la stratégie scientifique et de recherche, qui reste du ressort de la Fondation. Sa composition est grandement laissée à la discrétion du statut de l'IEP. Il n'est pas établi de Conseil de la Vie Etudiante (CVE), qui est remplacé, aux termes des décrets, par une institution coutumière dans la plupart des IEP, la *Commission paritaire* composée de huit représentants enseignants et étudiants avec un président issu de chaque collège.

Le chef d'établissement est le directeur nommé par décret du président de la République pour cinq ans sur proposition du CD et qui n'est pas obligatoirement de statut universitaire. Le directeur est également administrateur de la Fondation, fonction au titre de laquelle il gère les finances et le personnel de l'ensemble Fondation - IEP.

L'autonomie très poussée dont bénéficie Sciences Po est contrebalancée par une forte armature interne et une gouvernance assumée avec rigueur. La pluralité des instances, une séparation suffisante des responsabilités entre l'IEP et la Fondation (deux CA avec de fortes personnalités d'origines diverses, deux présidents ayant des carrières et des statuts professionnels différents), des organisations étudiantes attentives, une présence syndicale organisée du fait du statut du personnel et des négociations permanentes qu'il impose, un personnel administratif très professionnel, la surveillance des nombreux partenaires - entreprises, grandes administrations, Ministère chargé de l'enseignement supérieur - garantissent que l'ensemble ne s'engage pas dans des directions hasardeuses. On trouve ici la démonstration d'un enseignement de la gestion des organisations : la qualité des mécanismes de régulation internes est plus décisive que la multiplication des contrôles formels externes.

L'architecture juridique et financière de Sciences Po comporte donc d'impressionnants particularismes non seulement par rapport aux universités de droit commun, mais à l'intérieur même des catégories choisies par le législateur. Cette architecture est le produit complexe de l'histoire et la marque d'un grand empirisme où l'informel a souvent précédé les consécration textuelles.

Sciences Po peut être vu comme un organisme éclaté : deux personnes morales, plusieurs conseils, des localisations dispersées. Image inexacte car le garant de son unité est le Directeur de l'IEP, chef de l'établissement,



et administrateur de la Fondation. Il dirige l'ensemble des services et a une connaissance détaillée de ce système complexe. L'unité de Sciences Po tient historiquement au rôle central du Directeur de l'Institut et à sa longévité dans la fonction. Il évite les dysfonctionnements que la structure duale serait susceptible de produire, dans la préparation des dossiers, la définition des politiques et la mise en œuvre des décisions. Le Directeur peut donc présumer être assuré de conduire les politiques qu'il contribue à définir et d'en voir les résultats.

La force de la direction de Sciences Po vient aussi de ce qu'elle peut s'appuyer sur une administration solide, professionnelle et motivée, qu'elle contrôle étroitement. Il a cependant été difficile d'obtenir un organigramme formalisé, celui-ci étant probablement bien compris par les intéressés.

Un Comité de direction, qui se réunit régulièrement, est un facteur important de coordination. Plusieurs chefs de service sont issus de l'IEP, ce qui conforte le sentiment d'appartenance. Le statut de droit privé des employés facilite en apparence leur mobilité (« on se sépare des personnes qui ne donnent pas satisfaction ») ; elle est en pratique assez relative et semble se faire surtout en interne, dans la mesure où plusieurs chefs de services ont occupé successivement des fonctions différentes.

La continuité des directions, la forte identité de l'établissement, un consensus sur un système complexe mais compris des intéressés font que l'informel garde une place importante dans le management de Sciences Po. Ceci devra être révisé dans l'hypothèse d'une augmentation de la taille de l'institution.

C'est toute la gouvernance qui sera affectée par cette expansion et par la diversification de l'établissement. Une nécessaire révision du rôle et de la place des personnels universitaires s'impose.

Plus importante encore est la nécessaire adaptation de la gouvernance de Sciences Po dans le domaine de la recherche. Le dispositif actuel distingue bien les deux niveaux :

- celui des centres de recherche où les instances exécutives et délibératives garantissent l'indépendance et l'efficacité des politiques ;

- celui de l'établissement où la direction scientifique impulse et coordonne les actions des centres de recherche avec d'autres entités soit à l'intérieur de Sciences Po soit à l'extérieur et plus spécifiquement à l'international.

En revanche, dans l'ensemble des instances de gouvernance de Sciences Po, ni le conseil scientifique de l'IEP, ni le conseil d'administration de la FNSP, ni l'école doctorale ne peuvent, dans les conditions actuelles, jouer un rôle significatif dans le domaine de l'expertise scientifique indispensable pour éclairer l'action de la direction de Sciences Po.

Il appartient donc à l'établissement d'adapter et de responsabiliser les structures existantes mais également de créer une structure de type Comité d'Orientation Stratégique (COS).

Réponse de Sciences Po à l'AERES : Liberté, autonomie, responsabilité

« L'autonomie très poussée dont bénéficie Sciences Po est contrebalancée par une forte armature interne et une gouvernance assumée avec rigueur. La pluralité des instances, une séparation suffisante des responsabilités entre l'IEP et la Fondation (deux CA avec de fortes personnalités d'origines diverses, deux présidents ayant des carrières et statuts professionnels différents), des organisations étudiantes attentives, une présence syndicale organisée du fait du statut du personnel et des négociations permanentes qu'il impose, un personnel administratif très professionnel, la surveillance des nombreux partenaires – entreprises, grandes administrations, Ministère chargé de l'enseignement supérieur - garantissent que l'ensemble ne s'engage pas dans des directions hasardeuses. On trouve ici la démonstration d'un enseignement de la gestion des organisations : la qualité des mécanismes de régulation internes est plus décisive que la multiplication des contrôles formels externes. »

« La force de la direction de Sciences Po vient aussi de ce qu'elle peut s'appuyer sur une administration solide, professionnelle et motivée, qu'elle contrôle étroitement. »

En deux paragraphes, l'AERES montre combien les libertés et l'autonomie reconnues aux universités les conduisent à se comporter avec la plus grande vertu. La loi LRU a réuni les conditions juridiques permettant aux universités de se construire un système de gouvernement qui, naturellement, leur sera propre – toutes les universités ne souhaitent pas adopter bien des singularités de Sciences Po ! Il reste à leur conférer de façon effective les responsabilités scientifiques, pédagogiques et managériales qui donneront un sens à ce gouvernement.



II – Les orientations stratégiques en matière de gestion de l'établissement

1 • La politique budgétaire et financière

La gestion financière de Sciences Po fait l'objet de nombreux contrôles. S'agissant des examens réguliers, la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP), Fondation de droit privé, soumet sa « comptabilité d'entreprise » à la certification de commissaires aux comptes, comme tous les organismes qui reçoivent une forte proportion de fonds publics. Elle sollicite également, *Fitch*, cabinet d'audit international, pour attribuer une note annuelle d'évaluation de sa solvabilité, qui est également utilisée dans une stratégie de communication, comme un élément d'appréciation sur la gestion. Toutes ces analyses guident utilement l'évaluation de la politique budgétaire et financière au regard de la stratégie de Sciences Po.

L'élaboration et l'exécution du budget

Les processus d'élaboration et d'exécution du budget présentent deux caractéristiques. La direction centralise le processus de cadrage et d'arbitrage du budget et de sa répartition. Si les services financiers instruisent, le directeur apparaît clairement en amont et en aval de la procédure. Deuxième caractéristique, la responsabilité du directeur s'équilibre par un dialogue de gestion qualifié de *bottom-up*, dans la phase d'arbitrage et d'une large autonomie dans l'exécution de la dépense pour les responsables d'unités de gestion.

Chaque unité de gestion correspond à une enveloppe de crédits (comportant toutes les natures de dépenses : rémunérations, fonctionnement...). La Direction Financière (DF) signale près de 300 unités de gestion (dont 200 pour des contrats ou des recettes affectées). Le responsable d'une unité de gestion est autonome pour l'exécution de son enveloppe et doit tenir la comptabilité des engagements juridiques, en lien avec la DF.

Un responsable (il y en a une soixantaine) peut gérer plusieurs unités de gestion. Il appartient à chaque responsable, après cadrage du directeur, de préparer son budget. Après instruction et échanges à caractère technique avec la DF, chaque responsable débat des quelques points pouvant relever d'une question de fond avec la direction. La procédure d'exécution laisse une liberté au responsable d'une unité ou de plusieurs unités de gestion, dans les redéploiements à opérer, au sein, ou entre les unités de gestion dont il a la charge. Dans les comptes, l'exécution est conforme à la prévision et avoisine les 100% des crédits ouverts.

Dans le système actuel, dont on comprend bien les attendus, les redéploiements en cours d'exercice n'apparaissent pas *a priori* aisés. Dès lors qu'un responsable considère son enveloppe comme acquise, les décisions de réajustements en cours d'exercice peuvent avoir un effet limité. Sur cette question, les responsables financiers de Sciences Po considèrent cette crainte comme non fondée eu égard à l'autodiscipline dont font preuve les cadres dans ce domaine. Leur réflexion se fonde sur la qualité des liens interpersonnels et l'autorité du directeur sur l'ensemble des équipes.

Toutefois, si un responsable réalise sur son enveloppe des économies en cours d'exercice, dans cette logique de fonctionnement interne, il les conserve. Or, précisément, il n'y a pas de garantie qu'un responsable fasse par principe une bonne dépense qui résulterait d'une mesure d'économie, elle-même bonne ou mauvaise.

Sciences Po développe son réseau de contrôleurs de gestion depuis quelques années. L'effort important, relativement récent, permet à certaines directions (les études, la direction en charge des affaires internationales et la direction de la formation continue) d'en disposer. La direction des affaires financières comptera un troisième contrôleur de gestion en 2008. Ce réseau est tourné vers la qualité des imputations, la tenue (bien faite) d'une comptabilité analytique, et le dialogue technique avec la direction financière. Le rôle des contrôleurs devrait vraisemblablement évoluer ne serait ce que pour mettre en œuvre certaines dispositions de la note de cadrage du 17 octobre 2007, mais plus largement pour passer d'une technicisation budgétaire à une analyse de la dépense centrée sur les résultats au regard d'objectifs opérationnels.

Pour ce faire, les outils de gestion actuels, fondés sur des tableurs, ne permettent pas de bâtir des tableaux de bord physico-financiers sur l'ensemble des domaines d'activité de Sciences Po. Le schéma directeur informatique pour 2008, intègre (à raison) la réalisation d'un *datawarehouse*, qui mettrait à disposition des données physico-financières exploitables par requêtes de type B.O.



La direction de Sciences Po devrait privilégier, à son profit, la mise en place des processus de *reporting*, de manière à disposer d'une information synthétique sur l'ensemble des objectifs fixés par la direction. La mise en place d'une informatique décisionnelle favoriserait et objectiverait le dialogue de gestion à l'interne, comme avec l'Etat (Direction Générale de l'Enseignement Supérieur).

Les caractéristiques du budget

Le budget de la FNSP a fortement augmenté (+ 80,5%) sur la période 2000-2007 passant de 54,2 millions d'euros à 95,5. Cette croissance correspond à une période de forte progression des effectifs étudiants mais à un taux moindre (52%). Le budget de la FNSP ne reflète pas la réalité de l'établissement puisque n'y figurent pas les 16 millions d'euros (en 2007) représentant les crédits de rémunération d'emplois d'enseignants-chercheurs délégués à l'établissement par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Erreur matérielle

Le montant des salaires des personnels rémunérés directement par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (11.1 millions en 2007) et par le CNRS apparaît en page 2 du document comptable présenté chaque année au vote du CA. Il est par ailleurs rappelé dans la lettre de l'administrateur qui accompagne chaque année ces mêmes comptes.

Pour la partie recettes, deux éléments sont à remarquer sur la période :

- l'augmentation de la part des ressources propres ;
- l'accroissement significatif de la subvention de l'Etat.

Dans les recettes propres, multipliées par 2,3 depuis 2000, le poids des droits de scolarité et des inscriptions aux examens d'admission est conséquent puisqu'il représente, du fait de la réforme conduite, plus du tiers des recettes, ce qui ne doit cependant pas masquer l'effort de diversification des ressources :

- le poste mécénat et partenariat a connu un essor spectaculaire, passage de 5,7 à 12,9 millions d'euros ;
- la taxe d'apprentissage dépasse les 3 millions d'euros depuis 2006 ;
- la formation continue est un centre de profit déclaré depuis 2007 (environ 260 000 € de bénéfices).

Sur la dotation de l'Etat, comme le note le cabinet *Fitch* « le soutien financier et institutionnel de l'Etat est réel » et contribue fortement à la notation A+. Cet apport appelle cependant quelques remarques, la ventilation des financements entre ce qui relève du contrat quadriennal et la dotation globale apparaissant peu lisible, pour ne pas dire illogique. Ainsi l'Etat, par exemple, intègre les conséquences financières d'un accord d'entreprise auquel il n'est pas parti prenante en ce qui concerne le GVT des personnels de la FNSP, tout comme il procède automatiquement à un ajustement de sa dotation pour la part fonctionnement (hors loyers), ce qui conduit à une croissance quasi automatique de la subvention de l'Etat éloignée de la notion de projet ou de celle de performance.

Les charges de fonctionnement ont cru sensiblement sur la période 2000-2007. La part principale des dépenses concerne les rémunérations qui pèsent pour plus de 60% (moyens permanents, personnels précaires, vacances). La masse salariale est passée de 32,5 millions d'euros à 57,2, soit une progression de 76%. Durant la période, les effectifs rémunérés sur le budget de la FNSP ont fortement augmenté (personnes physiques en CDI, CDD, précaires à temps partiel ou à temps complet). La croissance des effectifs rémunérés accompagne pour partie celle des effectifs d'étudiants et résulte des surcoûts liés à la multiplication des sites parisiens et des délocalisations des premiers cycles en province.

Pour les autres dépenses de fonctionnement, deux remarques peuvent être formulées. L'une porte sur l'évolution des dépenses de fonctionnement en dehors du poste locatif, l'autre porte sur l'incidence de l'acquisition des locaux du 13 rue de l'Université. Cette acquisition ne génère pas pour l'immédiat d'économies mais au contraire un accroissement de charges, lié aux travaux indispensables.

La Cour des comptes avait appelé l'attention de la FNSP sur la progression des dépenses de fonctionnement, jugée excessive. Entre 2000 et 2007, période qui recouvre partiellement la plage d'observation de la Cour des comptes, on peut noter une poursuite de la progression.

Commentaire

En part relative, il convient de remarquer que les dépenses de fonctionnement en pourcentage des dépenses totales ont sensiblement baissé entre 2000 et 2007, passant de 15.9 % des dépenses globales à seulement 12.6%. (Cf. Graphique des dépenses de fonctionnement en part relative).

Il conviendrait de dégager ce qui relève, hors loyers, d'une part, des charges fixes, d'autre part, de l'activité stricte, et d'identifier les postes à étudier. La progression de ces dépenses (+40% entre 2000 et 2007) devrait faire l'objet d'un examen attentif, en particulier les frais de déplacement.

Commentaires sur les frais de mission

Les frais de déplacement dénommés frais de mission à Sciences Po représentaient 2.8% de l'ensemble des dépenses en 2000 contre 2.9% en 2007. Il n'y a donc aucune inflation de ce type de dépenses compte tenu de la forte internationalisation de Sciences Po depuis plus de 10 ans. Entre 2000 et 2007, les dépenses ayant trait aux missions ont cru au même rythme que le budget global.

Par ailleurs, si l'on observe dans le détail les principaux postes de dépense en la matière, on constate que les missions sont bien employées à l'internationalisation des activités scientifiques et éducatives (cf. tableau suivant synthétisant les données de la page 87 des comptes 2007).

Missions	2000	2006	2007
Centres de recherche et DS	604	954	716
1ers cycles	346	466	551
DAIE	399	381	435
Chaires	249	124	283
Formation continue	105	131	251
Missions de coopération	0	1	193
Masters et Ecoles	118	126	152
Ecole doctorale	143	121	98
Autres	102	123	138
	2 066	2 427	2 817

Il est en effet clair qu'une politique d'influence des universités françaises sur la scène internationale requiert un minimum de moyens affectés aux missions, ne serait-ce que pour : permettre aux chercheurs de se rendre dans des colloques et de s'impliquer dans les grands réseaux scientifiques internationaux, aux doctorants de pouvoir compter des Universitaires étrangers dans leurs jury de thèses, ou bien attirer et accueillir, comme le fait Sciences Po, 1 000 étudiants internationaux par an ; etc.

Au-delà d'une présentation par nature des dépenses, les charges de fonctionnement de Sciences Po font l'objet d'une ventilation par destination : l'enseignement, la recherche, la documentation, la coopération et la publication. L'essentiel des dépenses (plus de 80%) concerne les deux premières missions, compte non tenu de la masse salariale des enseignants-chercheurs et chercheurs financée par ailleurs.



Les dépenses générales, à imputer sur la fonction support, sont dans cette ventilation réparties sur les cinq missions. La FNSP précise dans ses documents (comptes 2006) qu'elles représentent plus de 20% des dépenses, ce qui constitue une proportion qui apparaît importante.

Sur la période 2000-2007, l'établissement a réalisé un résultat cumulé de 2,9 millions d'euros (obtenu de fait à l'issue de l'exercice 2003). L'agence de notation financière *Fitch* signale cette faiblesse de la capacité d'autofinancement laquelle intervient, de manière paradoxale, dans une période de très forte croissance des ressources propres.

Analyse des perspectives d'évolution

La capacité de Sciences Po à dégager des ressources nouvelles est tout à fait réelle. La politique de diversification des ressources, qui se traduit dans les comptes de la Fondation, est en cours de développement. Les droits d'inscription pourront progresser sous l'effet de l'évolution des effectifs et de la modification de la dernière tranche de droits applicables aux étudiants issus des milieux les plus aisés. Le partenariat avec les entreprises et la collecte de fonds auprès des particuliers (anciens élèves) ainsi que la constitution d'« endowments » (fondation) présentent de belles perspectives bien que la compétition devienne ici assez forte. Les ressources de la formation continue devront être améliorées selon le plan déjà établi.

Réponse de Sciences Po à l'AERES : concourir à armes égales avec les partenaires internationaux

L'AERES a pu constater, comme le fera sûrement le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dans le cadre de la négociation du contrat quadriennal à venir, que Sciences Po n'est pas l'institution « surdotée » par l'Etat qu'on lui prête malignement d'être. Le recours à des enseignants contractuels pour assurer 90% des 110.000 heures d'enseignement délivrées chaque année est particulièrement économe des deniers de l'Etat. Si le même nombre d'heures d'enseignement devait être assuré par le service d'enseignement de personnels universitaires, le surcoût pour le budget de l'Etat représenterait 55 millions d'euros, soit un triplement.

L'insuffisance notoire d'enseignants chercheurs permanents ; le taux de couverture par des ressources publiques de la rémunération des personnels de soutien à la recherche, de bibliothèque et de gestion ; l'état de vétusté d'une partie des bâtiments ne permettent pas à Sciences Po de concourir à armes égales avec ses principaux compétiteurs internationaux. M : à titre d'exemple, le budget de la London School of Economics est de 220 millions de livres par an quand celui de Sciences Po, rémunération des personnels « éducation nationale » et CNRS comprise, ne dépasse pas 110 millions d'euros pour un nombre d'élèves analogue.

L'AERES souligne également combien ont été systématiques les efforts accomplis pour développer les ressources propres de l'institution (vente de prestations de service, contrats de recherche, taxe d'apprentissage, mécénat d'entreprise, mécénat des particuliers) et pour engager la constitution d'un fonds en capital non consommable. Mais l'exercice 2007 marque sans doute la dernière étape avant un point de rupture : le total des ressources propres a atteint 47% de l'ensemble du budget de l'institution. Si l'Etat ne décide pas de réinvestir dans Sciences Po, outre que ce choix serait très marquant pour la définition de la politique universitaire menée, la situation créerait un équilibre financier inédit depuis 1945 puisqu'il rendrait l'Etat minoritaire dans le financement de l'institution. Le Conseil d'administration de la Fondation a réitéré à l'unanimité en avril 2008 son souci que l'Etat demeure le financeur majoritaire de Sciences Po et que la capacité à développer des ressources propres ne se retourne pas contre l'intérêt financier et stratégique de l'établissement.

Les relations financières entre l'Etat et Sciences Po gagneraient à être clarifiées. En particulier, il conviendrait de donner une forme plus rigoureuse au contrat et de mieux utiliser les possibilités offertes par la loi LRU. Ainsi, dans le budget de la FNSP, la contribution financière du MESR n'apparaît pas pour ce qu'elle est puisque des rémunérations d'emplois d'enseignants-chercheurs et de chercheurs d'un montant total de 16 millions d'euros n'entrent pas dans le périmètre actuel de ce budget. Une consolidation et l'intégration de cette masse salariale au budget de la Fondation renforcerait l'autonomie de l'IEP dans ses recrutements et répondraient aux orientations stratégiques de l'établissement.

Pour la subvention d'exploitation et sur la question de la masse salariale des personnels de la FNSP les éléments suivants pourraient être retenus :

1. Le périmètre de la masse salariale inclut toutes les charges de rémunérations figurant au budget de la FNSP, à l'exclusion de celles des personnels exerçant dans la formation continue.



2. L'Etat assure le financement intégral des hausses de rémunérations intervenant en application des décisions prises pour la fonction publique.

3. La FNSP assume seule les effets financiers de son accord interne de mars 2000.

La partie fonctionnement de la subvention, hors rémunération, doit faire l'objet d'une reconduction en euros courants, sauf pour les loyers, charge sur laquelle l'Etat et la FNSP devraient convenir d'une clé de financement.

S'agissant du financement des objectifs du contrat et pour la part fonctionnement, qu'il importe donc de bien identifier, le principe d'un effort partagé entre l'Etat et FNSP (sans préjuger du montant total du budget) est évidemment à retenir.

Les investissements porteront dans un futur proche sur trois sujets :

- La nécessité d'engager des travaux de maintenance sur les sites du campus parisien, y compris au 13 rue de l'Université, non seulement au regard de la vétusté des locaux mais aussi compte tenu de la loi du 11 février 2005 sur le handicap, qui impose, au plus tard en 2015, la mise en conformité des locaux pour les établissements recevant du public et l'élaboration d'un diagnostic d'accessibilité pour 2011. La FNSP devrait être accompagnée, à tout le moins dans les mêmes proportions que les administrations publiques ou les organismes dont l'Etat assure les charges du propriétaire, pour mener à bien l'important chantier de mise en conformité.
- L'impérieuse obligation de mettre en œuvre un schéma directeur des systèmes d'information qui doit intégrer les espaces numériques de travail, la politique documentaire, l'informatique décisionnelle et de gestion.
- La participation de la FNSP au financement de l'acquisition ou de la construction de locaux pour le second campus, si celui-ci se réalise ; une première estimation de 50 millions d'euros est évoquée.

La FNSP dispose à cet effet de trois leviers : l'autofinancement, l'emprunt et les subventions publiques, la principale restant celle de l'Etat.

La direction porte une attention particulière à la capacité d'autofinancement des investissements, et à la maîtrise concomitante des dépenses de fonctionnement. Quel que soit le concours de l'Etat aux opérations d'investissement, la FNSP n'a pas d'autres choix que de retenir cette politique qui lui ouvre une capacité éventuelle à lever des emprunts nouveaux et met en cohérence la gestion financière avec la vision stratégique de Sciences Po.

En revanche, le projet de Sciences Po de mettre en œuvre une nouvelle logique pour son financement, qui aboutirait à modifier la structure de son actif (*sale and lease back*), ne paraît que faiblement travaillé. Cette solution, qui a été en vogue dans les entreprises, pour des raisons essentiellement comptables (réaliser des plus values), apparaît à l'expérience souvent très onéreuse par le poids des loyers et charges. La direction dispose d'autres leviers pour mener à bien une politique concertée avec l'Etat, conforme aux ambitions de l'établissement.

2 ● La politique patrimoniale

La politique patrimoniale s'inscrit dans un processus de rationalisation et de maîtrise des coûts dans la mesure où Sciences Po a vécu une phase de forte croissance des effectifs et d'amélioration de la qualité de service, par exemple à la bibliothèque.

Cette politique répond aussi à des considérations économiques, comme l'achat des locaux de l'ENA, l'implantation en région prise en charge par les collectivités locales, et à des considérations réglementaires relatives à la mise aux normes des locaux.

En 2008, Sciences Po dispose de 42 774 m², dont 20 615 m² sont la propriété de la FNSP, répartis pour 6 795 m² dans les sites délocalisés et pour le reste à Paris. La réduction du nombre total de sites est effective depuis 2003, en passant de 50 sites à 43 (dont 33 à Paris et 10 en région). La politique conduite peut être considérée comme efficace bien qu'onéreuse : les implantations en région fonctionnent à coût réduit pour Sciences Po du fait de l'aide des collectivités. L'achat des locaux de l'ENA et leur réadaptation sont cohérents avec une stratégie de développement de campus urbain. Les bâtiments recevant du public bénéficient d'un avis favorable de sécurité. Les



surfaces offertes aux usagers, de l'ordre de 8,2 m² par étudiant en 2005-2006⁴, apparaissent correctes. La disposition de la totalité des locaux de la rue de l'Université permettra la réduction significative du nombre de locations, dont le coût pèse sensiblement sur le budget de l'établissement. La compensation de l'Etat à ces locations s'élève, sur la période 2005-2007, à 3,3 millions d'euros annuels. Cette contribution, non encore déterminée pour 2008, pourrait ainsi être revue à la baisse dans la perspective souhaitée de réduction du nombre de locations.

Commentaires sur la politique patrimoniale

Malgré la baisse du nombre de m² en location pour l'ensemble de l'institution, le niveau des loyers reste stable à 5,5 millions d'euros par an.

L'achat des locaux de l'ENA⁵, tout autant que la prise à bail de surface de taille conséquente, permettant l'accueil d'étudiants, chercheurs et salariés⁶, ont permis de regrouper des activités dispersées, de disposer de nouvelles surfaces d'enseignement et d'offrir de meilleures conditions de travail aux étudiants, aux enseignants, aux salariés et aux chercheurs.

Cette stratégie de développement d'un campus urbain autour de l'ensemble de la rue Saint-Guillaume a abouti à une réduction du nombre total de sites en location.

La réduction du nombre total de sites en location a permis une relative maîtrise des coûts de loyer, et une augmentation moindre que si l'ensemble des sites utilisés étaient restés en location, eu égard notamment aux augmentations annuelles et au niveau de loyer atteint lors des renouvellement de baux

Ainsi, l'essentiel des loyers parisiens payés par Sciences Po, tant pour les locaux mixtes enseignement-administration que pour les locaux administratifs ont connus sur ces 4 dernières années les augmentations annuelles liées à l'indice du coût de la construction :

- moyenne de 4,49 % entre 2007 et 2008,

soit un prévisionnel de 200 k euros

- moyenne de 8,06 % entre 2006 et 2007,

soit 276 k euros

- moyenne de 4 % entre 2005 et 2006,

soit 100 k euros

- moyenne de 5,74% entre 2006 et 2007,

soit 207 k euros

Par ailleurs, le niveau de loyer demandé par les propriétaires lors des renouvellements de baux aboutit à un rattrapage et à un niveau de loyer proche de celui du marché pour les locations dont le loyer n'y était pas encore.

Soit selon les cas et toujours après négociation, environ 50 k euros par an.

Au final, bien que les surfaces louées soient en réduction, la progression des loyers des surfaces restantes connaît des progressions toujours soutenues et constantes.

⁴ Source : MESR, DGES, DEPP - mars 2008.

⁵ 6 075 m², 13 rue de l'Université, Immeuble René Rémond

⁶ 1 715 m², 117 bd Saint-Germain notamment pour des salles d'enseignement, l'Ecole de Journalisme
1 426 m², 98 rue de l'Université.



Les locaux constituent donc un élément important du dispositif stratégique, dans la mesure où ils conditionnent l'attractivité de l'établissement pour les étudiants comme pour les enseignants et chercheurs, les visiteurs étrangers en particulier. En cette matière, Sciences Po est confronté à un arbitrage difficile entre l'objectif de regrouper davantage des activités très dispersées, idéalement en un campus intégré, mais qui ne saurait trouver d'emplacement qu'en banlieue, et l'objectif d'assurer des localisations centrales plus prestigieuses. L'ouverture de l'Immeuble René Rémond est un élément d'une telle solution.

Plusieurs scénarii sont envisageables en matière de campus :

- celui de l'unité de lieu retrouvé en un campus urbain parisien ;
- la recherche d'opportunités permettant la poursuite de l'implantation en sites délocalisés et à Paris ;
- une structuration par cycles en distinguant les 1^{ers} cycles répartis sur plusieurs lieux hors de Paris, des masters et doctorats rassemblés sur le campus urbain de Paris.

Le maintien du campus urbain de Paris apparaît indispensable car il est conforme à la stratégie internationale de Sciences Po et à l'image de l'établissement. Il est aussi garant de la qualité et de l'unicité de ses formations.

Les autres hypothèses demandent néanmoins à être considérées avec attention. Ainsi, le projet de campus de Créteil n'est pas à regarder en tant que projet patrimonial mais comme une réponse à des choix stratégiques relatifs à l'augmentation des effectifs et à la recherche de nouveaux partenariats.

L'augmentation des effectifs par celui du nombre d'étudiants étrangers paraît une orientation très pertinente alors que l'établissement doit s'interroger sur un accroissement d'effectifs réalisé par une multiplication de filières et diplômes qui ne correspondent pas à ses axes d'excellence.

3 ● La politique de gestion des ressources humaines

Il convient de distinguer ici deux aspects :

- d'une part, la politique de Sciences Po à l'égard de ses employés ;
- d'autre part, la politique générale présente et à venir de Sciences Po : « pionnier au sein du processus de rénovation universitaire française ».

Sur le premier plan, Sciences Po est employeur de 739 salariés de droit privé pour une masse salariale de près de 60 millions d'euros. Tout le personnel est ainsi, quelles que soient les fonctions assurées - administratives, de service, ouvrières, enseignantes ou de recherche - sous un régime contractuel de droit privé avec la Fondation.

Cette situation apporte de visibles avantages en matière de management des ressources humaines, notamment dans les fonctions administratives et logistiques souvent insuffisamment dotées dans les universités. Elle est nettement dérogatoire, car il est de jurisprudence constante que les agents contractuels d'un service public administratif, ce qu'est incontestablement celui assumé par l'IEP et probablement par la Fondation, sont dans un rapport contractuel de droit public avec l'organisme employeur, du moins lorsque celui-ci est une personne publique.

Comme Sciences Po n'est rattaché à aucune branche professionnelle, les accords et conventions collectives ne lui sont pas applicables et la gestion du personnel est entièrement construite sur des négociations internes. Ce régime fait consensus; il est légitimé par un dialogue constant, facilité par la marge de manœuvre dont dispose l'employeur ainsi que par le sentiment qu'ont les employés de bénéficier d'une situation plus favorable que celle de leurs homologues des universités (traitements, considération, attachement à l'institution). La contrepartie réside dans une exigence générale de qualité du travail par une direction très attentive. Certains y voient aussi un facteur favorable à une meilleure compréhension du monde de l'entreprise de la part d'un établissement universitaire.

Un réel sentiment d'appartenance à Sciences Po et un patriotisme maison sont perceptibles. Cette adhésion à l'institution et à ses orientations atteste qu'une gouvernance centralisée n'est pas incompatible avec la constitution d'une communauté dès lors que les lignes sont visibles et qu'il existe suffisamment de lieux de débat et de négociation. Elle contribue à la solidité de l'établissement et constitue une de ses marques, voire un authentique capital.

Sur le deuxième plan, celui de la politique générale, des spécificités très marquées apparaissent :



- un état présent marqué par le faible nombre d'enseignants-chercheurs et chercheurs par rapport aux enseignants vacataires ;

- la volonté d'être pionnier en proposant de rendre à l'Etat des emplois de fonctionnaires (30 sur la durée du contrat) en contrepartie de la rétrocession de la masse salariale correspondante, et de procéder à une contractualisation généralisée des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des enseignants. Cette initiative correspond à deux préoccupations complémentaires : unifier les statuts des chercheurs et des enseignants en mettant fin à une « dichotomie absurde, coûteuse et stérilisante » (Projet de contrat) aux nombreux effets pervers, et pouvoir recruter, aux conditions du marché, les meilleurs collaborateurs en fonction des programmes et besoins de l'établissement.

Cette politique de GRH est cohérente avec la volonté de Sciences Po d'exercer le pilotage de l'ensemble de ses activités.

Il n'en demeure pas moins que parmi les questions soulevées par la démarche de contractualisation généralisée des emplois se posent d'une part, celle du positionnement des emplois supports des personnels en détachement, d'autre part celle du principe constitutionnel d'indépendance des enseignants-chercheurs.



Conclusion : points forts, points faibles et recommandations

Sciences Po affirme une véritable stratégie, conçue par ses dirigeants, et débattue dans les instances collégiales, qui donne force, unité et cohérence aux orientations souhaitées par sa direction.

Sciences Po sait faire perdurer des éléments précieux de stabilité pour un établissement marqué par un fort dynamisme et une volonté d'innovation permanente :

- ses organes de direction et ses instances ;
- son inclusion dans l'enseignement universitaire public ;
- sa spécialisation dans une pluridisciplinarité de sciences sociales ;
- sa maîtrise du recrutement étudiant ;
- son implantation principale au centre de Paris, garante de la notoriété de l'institution (notamment à l'international) ;
- la puissance de son réseau d'anciens élèves, de relations avec les entreprises, les administrations et le monde politique ;
- sa bibliothèque de 1^{er} plan ;
- sa maîtrise de la communication.

L'objectif majeur aujourd'hui assumé par Sciences Po est la reconnaissance internationale comme établissement d'excellence dans la formation et la recherche.

Ce choix implique des mutations dans les structures mêmes, qui soient susceptibles de modifier en profondeur l'institution. On pourrait les résumer par cette formule : le passage de « la grande école à l'université spécialisée et sélective ».

Les justifications de ce choix sont clairement explicitées : la nécessité de la comparabilité et de la présence à l'international, le besoin de renforcer le lien recherche et enseignement, l'accroissement des effectifs étudiants et le refus du « malthusianisme ».

Afin de parvenir à ce modèle d'université, des changements structurels sont conséquemment envisagés :

- un renforcement de la dimension internationale dans toutes les activités ;
- la réorientation de la recherche en vue de l'atteinte d'une notoriété internationale sur des champs sociaux en mutation ;
- un renforcement de l'autonomie des centres de recherche par rapport au CNRS ;
- la contractualisation progressivement généralisée des emplois ;
- la recherche des capacités d'autofinancement par la tarification (expansion des activités de FC) mais aussi la recherche de financements privés n'impliquant pas de relation de dépendance ;
- une augmentative significative des effectifs et l'ouverture d'un second campus à Créteil ;
- l'élévation des écoles doctorales au rang des meilleurs standards internationaux ;
- une entrée sans réserve dans le monde du numérique ;
- l'intensification des partenariats en France et à l'étranger.

Les points forts

Sciences Po peut compter sur un certain nombre de **points forts** :

- des marges de manœuvre conférées par un statut juridique singulier mêlant droit privé et droit public ;



- une gouvernance centralisée solide et incontestée au service de la diffusion d'une culture d'entreprise en interne ;
- une adhésion forte des personnels à la politique de l'établissement ;
- la réputation des formations ;
- un projet éducatif fondé sur une vision « humaniste » ;
- une grande capacité de réactivité au changement et d'innovation ;
- une aptitude à se situer dans les réseaux de pouvoir et à assurer une communication institutionnelle efficace ;
- la capacité effective de lever des fonds auprès d'acteurs privés ;
- une attractivité pour des professionnels de haut niveau ;
- un engagement déterminé à l'international.

Les points faibles

Sciences Po, en se situant dans la perspective qu'il s'est donné, présente des **points faibles** :

- une démarche insuffisamment prospective sur les conséquences internes et externes induites des changements projetés ;
- l'insuffisante lisibilité sur les conséquences pédagogiques des délocalisations et de l'extension sur Créteil ;
- une relative inadaptation de la gouvernance de la recherche aux projets de Sciences Po ;
- un potentiel de recherche insuffisant et déséquilibré dans les disciplines ;
- un potentiel d'enseignants permanents insuffisant au regard des projets de développement, tant en formation initiale qu'en formation continue ;
- des tensions potentiellement stérilisantes entre, d'une part « l'excellence et l'ouverture » et, d'autre part « discipline et thématique » ;
- une diversité excessive de l'insertion professionnelle et de la reconnaissance des diplômés ;
- des instruments de pilotage et un système d'information globalisé encore très perfectibles (manque de reporting) ;
- une gestion globalement maîtrisée mais déraisonnable au niveau de certains coûts de fonctionnement.

Les recommandations

- programmer la croissance qualitative et quantitative de son potentiel de recherche et internationaliser celui-ci ;
- faire des choix sur la mise en œuvre de la stratégie scientifique et de la redéfinition des orientations de recherche ;
- axer la croissance des effectifs étudiants sur le recrutement international ;
- veiller à ce que l'investissement de nouveaux terrains en matière de formation ne se fasse pas au détriment de la qualité du diplôme Sciences Po et de l'insertion professionnelle ;
- évaluer la pertinence des premiers cycles délocalisés et leur intégration dans le tissu local et les prolongements qu'ils peuvent logiquement avoir, dans leurs spécialisations respectives ;
- maîtriser la dispersion immobilière et concentrer les efforts sur la place fondamentale du campus urbain parisien ;
- formaliser davantage les procédures de gestion et instaurer de nouveaux relais de gouvernance ;
- clarifier la politique de site de l'établissement.



Liste des sigles

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

BDA Bureau des arts

BDE Bureau des élèves

BDS Bureau des sports

C

CA Conseil d'administration

CD Conseil de direction

CDD Contrat à durée déterminée

CDI Contrat à durée indéterminée

CDSP Centre de données socio-politiques de Sciences Po

CEP Convention éducation prioritaire

CERI Centre d'études et de recherches internationales

CEVIPOF Centre de recherches politiques de Sciences Po

CEVU Conseil des études et de la vie universitaire

CNE Comité national d'évaluation

CNRS Centre national de la recherche scientifique

COS Comité d'orientation stratégique

CPGE Classe préparatoire aux grandes écoles

CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CSO Centre de sociologie des organisations

CVE Conseil de la vie étudiante

D

D (LMD) Doctorat

DEPP Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

DF Direction financière

DFC Direction de la formation continue

DGES Direction générale de l'enseignement supérieur

E

ECTS European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)

ED École doctorale

EHPAD Etablissement hébergeant des personnes âgées dépendantes

ELSP École libre des sciences politiques

ENA Ecole nationale d'administration

ENT Environnement numérique de travail

ERASMUS European action scheme for the mobility of university students (programme européen)

F

FC Formation continue

FNSP Fondation nationale des sciences politiques

G

GEM Groupe d'économie mondiale

GRH Gestion des ressources humaines

GVT Glissement, vieillissement, technicité



H

HEC Hautes études commerciales (Ecole)

I

IEP Institut d'études politiques

L

L (LMD) Licence

LMD Licence-master-doctorat

LSE London School of Economics

M

M (LMD) Master

MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

OFCE Observatoire Français des Conjonctures Economiques

OSC Observatoire sociologique du changement

R

REP Réseau d'éducation prioritaire

S

SHS Sciences humaines et sociales

Z

ZEP Zone d'éducation prioritaire



OBSERVATIONS DE SCIENCES PO SUR LE RAPPORT D'EVALUATION DE L'AERES

L'AERES a très remarquablement synthétisé le processus de mutation entamé par Sciences Po depuis plusieurs années comme « le passage d'une grande école à une université sélective spécialisée » en sciences humaines et sociales.

Ce processus, s'il s'accomplit avec succès, sert l'intérêt général de l'enseignement supérieur et de la recherche en France de deux manières :

- en étant un laboratoire d'expérimentation des possibles évolutions du système universitaire et scientifique national ;
- en faisant de Sciences Po un champion universitaire français dans la compétition internationale.

Les observations présentées par l'Institution s'articuleront autour de ces trois idées :

- Sciences Po cherche à conjuguer les qualités des universités et celles des grandes écoles pour préfigurer ce que pourraient être des universités sélectives en France demain ;
- Sciences Po s'est constitué en espace d'expérimentation sur les différentes questions qui concernent le système d'enseignement supérieur et de recherche français ;
- Sciences Po s'efforce de porter les couleurs de la France dans la compétition internationale entre les universités.

Avant de procéder à ces développements, l'équipe de direction de Sciences Po souhaite dire publiquement – alors même que l'AERES interroge sans ménagement certains choix stratégiques et souligne sans complaisance plusieurs faiblesses de Sciences Po – combien l'Agence a mené son évaluation avec précision, rigueur, finesse et pertinence. Aussi bien la Commission d'experts que les équipes de la section « Etablissements » ont su créer les conditions de la confiance dans leur sens du discernement et donner un crédit solide à leurs conseils et recommandations. Cette évaluation, dans la mesure où seront réunis les moyens nécessaires pour en tirer tous les bénéfices, constituera un formidable levier d'amélioration de la qualité de Sciences Po.

1. DE LA « GRANDE ECOLE » A L'UNIVERSITE SELECTIVE SPECIALISEE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Le pari sur lequel repose la stratégie institutionnelle de développement de Sciences Po est qu'il est à la fois possible et indispensable de conjuguer les qualités des universités et celles des grandes écoles pour préfigurer ce que pourraient être de futures universités sélectives spécialisées en France.

Aux universités doivent être empruntées la place de la recherche dans les formations ; la conviction qu'une formation intellectuelle fondamentale est le terreau indispensable à toutes les formations plus spécialisées ou plus techniques ultérieures ; les études doctorales ; l'importance de la bibliothèque et de l'accès aux fonds documentaires de toutes natures. Aux grandes écoles sont empruntés le choix et la composition du corps étudiant, le développement des qualités humaines personnelles et relationnelles et bien sûr, la connexion avec les débouchés professionnels.

C'est en partant de ces convictions que les Conseils et la Direction de Sciences Po ont fait le choix de l'harmonisation européenne des diplômes dès 1999 ; ont conçu les premiers cycles comme des collèges universitaires propédeutiques ; sont en train de transformer l'ensemble des formations de niveau master en écoles ; renforcent continuellement la qualité et la solidité des formations doctorales ; enfin, ont décidé de faire de la recherche le moteur du développement de l'institution.

1.1. Une formation intellectuelle fondamentale tout particulièrement portée par des collèges universitaires propédeutiques (premiers cycles)

La formation intellectuelle fondamentale proposée à Sciences Po est ancrée dans l'étude des sciences humaines et sociales (histoire, droit, économie, sociologie, science politique et relations internationales). Elle représente 90% des enseignements dispensés dans les collèges universitaires et encore un tiers des enseignements dispensés dans les écoles professionnelles.

L'AERES semble s'inquiéter que, pour les collèges situés à Nancy, Dijon, Menton, Poitiers et au Havre, la formation soit moins professionnalisante qu'à Paris et trop largement confiée à des professeurs des universités titulaires dans les universités avec lesquelles Sciences Po a noué, dans les régions concernées, des accords. Cette inquiétude paraît mal fondée : les collèges universitaires de Sciences Po (premiers cycles installés en région) n'ont pas pour vocation de délivrer une formation professionnalisante ; et les universités de Poitiers, Dijon, Nancy, Nice et du Havre comportent d'excellents universitaires.

En outre, les 1^{er} cycles en région bénéficient d'un encadrement pédagogique unique qui en fait des laboratoires d'innovation pédagogique pour l'ensemble de l'institution aussi bien dans le champ de l'internationalisation, que de l'innovation pédagogique et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication :

- ces petites communautés plurilingues et multiculturelles constituent la matérialisation la plus aboutie de la politique internationale de l'établissement : plus d'un élève sur deux vient de l'étranger et tous sont au moins trilingues, ils suivent en effet des enseignements en anglais, en français et dans la ou les langues de référence de la zone ;
- les campus en région ont initié depuis 2000 de nombreux dispositifs pédagogiques, dont certains ont pu irriguer le campus de Paris : mise en œuvre systématique de séjours d'intégration pour les élèves avant la rentrée, cours en langues étrangères, organisation d'universités d'automne et de printemps, projets collectifs, séjours pédagogiques à l'étranger... L'introduction de la dimension scientifique en 1^{er} cycle (2004) et le lancement du double cursus avec Paris 6 (2005) sont très liés à celui du programme Galilée mis en place avec l'université Henri-Poincaré à Nancy en 2002 ;
- l'utilisation des TIC a été très tôt intégrée par les différents campus en région grâce au soutien important des collectivités locales : équipement de tous les élèves d'un ordinateur portable, wifi, visioconférence dès 2001, cours en ligne par streaming vidéo depuis 2004.

1.2. Des formations de niveau master progressivement transformées en écoles

Sur le modèle des écoles de journalisme et de la communication déjà créées, Sciences Po va transformer l'ensemble de ses formations de master en écoles. Est déjà programmée une école des affaires publiques et internationales. Ces écoles permettront l'intégration progressive de la formation à des métiers, des études doctorales et des recherches conduites dans leur champ. Elles seront irriguées par les centres de recherche et l'école doctorale.

On peine à comprendre en quoi les formations de master aujourd'hui proposées marqueraient une dispersion de l'établissement ou une diversité excessive des formations et de leurs débouchés professionnels pour reprendre les termes employés par l'AERES. Le bloc des formations aux affaires publiques et internationales jouit d'une tradition séculaire ; voilà plus de 50 ans que Sciences Po forme avec quelque résultat au journalisme et à la communication si l'on en juge par l'impact de ses diplômés dans ces deux secteurs d'activités ; le master finance et stratégie a pris la suite d'une « section économique et financière » qui date de la création de l'Ecole libre des sciences politiques ; la master marketing s'inscrit dans la suite d'un des tout premiers DESS de l'université française, créé par Alain Lancelot dans les années 70 ; de même, la création d'un DESS d'urbanisme à Sciences Po date de plus de 30 ans.

L'inquiétude exprimée par l'AERES provient peut-être du fait que Sciences Po a réussi à convaincre le Garde des Sceaux et le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche de l'époque de permettre à certains de ses diplômés de pouvoir présenter l'examen d'entrée à l'Ecole du barreau, comme c'était le cas jusqu'en 1994. Ce retour à l'état antérieur a été mûrement réfléchi, et s'est appuyé sur les taux exceptionnels de réussite des diplômés de Sciences Po au concours de l'ENM. Sciences Po s'est bien gardé d'ouvrir ses formations de droit à l'ensemble du spectre couvert par les facultés de droit, et se focalise essentiellement sur le droit économique et les professions juridiques et judiciaires.

Depuis 1994, l'institution s'est engagée dans le recrutement d'un corps académique de très haut niveau et reconnu pour la qualité de son enseignement comme de sa recherche : Olivier Duhamel, Renaud Dehousse, Jean-Bernard Auby, Marcel Morabito, Marie-Anne Frison-Roche, Christophe Jamin, Dany Cohen, Michel Vivant, Mikhaïl Xifaras. Des praticiens de très haut niveau apportent leur concours comme professeurs-associés : Bernard Stirn (président de la Section du contentieux au Conseil d'Etat), Jean Pico (président de Chambre à la Cour des Comptes), Alain Lacabarats (Conseiller à la Cour de Cassation), Jean-Claude Magendie (Premier président de la Cour d'Appel de Paris), Me Jean-Michel Darrois (Darrois et Villey).

En outre, ces formations s'appuient sur un réseau étendu de partenaires universitaires. Une politique très active d'alliances, en France comme à l'étranger, permet de construire en collaboration étroite des formations très prisées tant par les étudiants que par le marché du travail : depuis sept ans avec Paris I dans le domaine du droit et de la globalisation économique, mais aussi en droit des organisations internationales ; avec l'Université Robert Schuman pour le droit économique européen ; enfin avec les universités Mc Gill à Montréal, Columbia à New York, Georgetown à Washington ainsi qu'avec la USP de Sao Paulo.

En revanche, lorsque l'institution fait le constat que l'un de ses Masters ne s'intègre pas de manière satisfaisante dans le milieu professionnel sensé en assurer les débouchés, ou bien que d'autres établissements proposent d'autres formations de meilleure qualité, les conséquences en sont tirées et la formation abandonnée. Ce fut notamment le cas en 2007 pour le Master « Gestion des entreprises culturelles ».

1.3. Une école doctorale recentrée sur des études doctorales de haut niveau

Sciences Po fait intégralement siennes les préconisations concernant l'élaboration d'un guide de la thèse, la nécessité d'un encadrement plus serré et plus pédagogique des doctorants par leur directeur, celle de développer des activités communes aux différents laboratoires. L'objectif poursuivi sera de mieux intégrer dans les équipes de recherche des doctorants moins nombreux mais mieux financés et conduits avec succès jusqu'à la soutenance d'une thèse de haute qualité.

1.4. La recherche, moteur du développement de l'Institution

Sciences Po consacre déjà près de 40% de son budget aux activités de recherche (centres de recherche et école doctorale). Près de 200 chercheurs et enseignants chercheurs déploient leurs activités au sein de l'institution. Des progrès exemplaires ont d'ores et déjà été accomplis par les centres de recherche. Les cinq centres de recherche en sociologie et en science politique ont chacun été notés A+ par l'AERES. Le Centre d'Histoire a été noté A.

Des universitaires aux mérites incontestés ont été, ces deux dernières années, recrutés en économie, en droit, en sociologie et en histoire.

L'AERES a cependant raison de souligner qu'il est indispensable pour Sciences Po de poursuivre de la façon la plus active et déterminée le recrutement de scientifiques de niveau international.

Un programme triennal de recrutement sur 30 chaires sera lancé à l'automne 2008. 7,5 millions d'euros seront consacrés à la dotation de ces chaires.

A l'automne 2008 sera achevé le programme d'extraction des thématiques scientifiques prioritaires engagé par la communauté académique de Sciences Po depuis un an sous l'impulsion du professeur Bruno Latour, directeur adjoint et directeur scientifique de Sciences Po. A l'échelon de l'institution, et sans préjudice des moyens dont sont dotés l'école doctorale et les centres de recherche, un fonds doté de 500.000 euros par an sera alloué aux projets prioritaires par le directeur scientifique sur proposition d'un sénat académique qui sera constitué à cet effet.

2. EXPERIMENTATIONS CONDUITES , EXPERIMENTATIONS A VENIR

Comme le relève l'AERES, Sciences Po constitue depuis plusieurs années un espace d'innovation intellectuelle et pédagogique et entend poursuivre dans cette voie.

2.1. L'année obligatoire à l'étranger

Dès 1997, les élèves de Sciences Po ont été fermement incités à accomplir leur 3^{ème} année à l'étranger, soit au sein d'une université, soit dans une entreprise. Le succès rencontré par cette initiative, sur une base facultative, a permis de rendre obligatoire ce séjour précoce et de longue durée pour tous les élèves. Chaque année, ce sont plus de 1000 étudiants qui accomplissent cette obligation de scolarité. On peut juger cela aujourd'hui banal mais peu d'établissements universitaires français ont adopté depuis si longtemps et avec une telle ampleur une réforme de cette envergure.

2.2. L'excellence dans la diversité

35% d'élèves ayant une nationalité autre que française, 20% d'élèves boursiers, près de 400 élèves en cours de scolarité ayant été recrutés par la voie de conventions avec des lycées classés en zone d'éducation prioritaire, le lancement d'un programme spécifiquement destiné à l'accueil réussi d'étudiants présentant un handicap... La diversité est devenue la réalité quotidienne de Sciences Po, institution qui avait longtemps revêtu l'image d'un établissement artisan de la reproduction sociale à la française.

L'AERES, qui ne mentionne pas que la proportion des élèves boursiers est passée de 8 à 20% entre 2000 et 2008, observe que la proportion d'étudiants issus de catégories sociales défavorisées est passée de 3,4 à 5,9% de 1999 à 2006. A titre de comparaison, sur la même période, cette proportion a légèrement diminué dans les classes préparatoires aux grandes écoles (de 11 à 10,4%) et elle a été stabilisée dans les universités (18,7%/18,8%).

Il est évidemment satisfaisant que Sciences Po ait pu démontrer par la preuve que la sous représentation des catégories sociales défavorisées dans l'enseignement supérieur n'est pas une fatalité. Mais il est surtout crucial de noter que les 6% d'élèves de Sciences Po qui appartiennent à ces catégories sociales défavorisées sont des étudiants qui réussissent et leurs études et leur entrée dans la vie professionnelle. Il serait donc très intéressant de comparer le taux obtenu à Sciences Po à des taux comparables dans les universités et les CPGE, c'est-à-dire à des taux de réussite. On peut craindre qu'une partie non négligeable des étudiants appartenant à des catégories sociales défavorisées accueillis dans les universités et les CPGE échouent dans leurs études et/ou rencontrent des difficultés dans l'accès au marché du travail.

Dans le même temps, jamais le nombre de candidats n'a été aussi élevé jamais la dureté de la sélection n'a été aussi impitoyable ; jamais la qualité des candidats, évaluée sur le fondement de leur mention au baccalauréat ou de leur niveau d'études au moment de l'admission en master, n'a été aussi impressionnante.

Dans un pays qui souffre dramatiquement de la coupure entre ses élites et ses classes moyennes et populaires, Sciences Po démontre qu'on peut rassembler dans une même université les élites populaires et les élites sociales, les faire se connaître et se comprendre.

2.3. Equité et financement des études supérieures

Sciences Po a réalisé en 2004 une réforme du système des droits de scolarité qui corréle le montant des droits aux revenus fiscalement déclarés du foyer de rattachement de l'élève concerné. La scolarité à Sciences Po est gratuite pour les élèves qui appartiennent à un foyer dont le revenu mensuel est inférieur à 4000 euros, dans l'hypothèse où ce foyer comprend deux parents et deux enfants. Plus des trois quarts de la population française se trouvent dans cette situation. Au-delà, les élèves acquittent des droits de scolarité pour des montants s'étageant en huit degrés de 500 à 5500 euros.

Ce système a permis d'atteindre un niveau jamais atteint à Sciences Po d'élèves boursiers (20%). Chaque élève boursier du CROUS voit le montant de sa bourse augmenter de 50% grâce à ce système de financement. Les étudiants européens non français sont traités comme les étudiants français depuis 2004.

2.4. Liberté, autonomie, responsabilité

« L'autonomie très poussée dont bénéficie Sciences Po est contrebalancée par une forte armature interne et une gouvernance assumée avec rigueur. La pluralité des instances, une séparation suffisante des responsabilités entre l'IEP et la Fondation (deux CA avec de fortes personnalités d'origines diverses, deux présidents ayant des carrières et statuts professionnels différents), des organisations étudiantes attentives, une présence syndicale organisée du fait du statut du personnel et des négociations permanentes qu'il impose, un personnel administratif très professionnel, la surveillance des nombreux partenaires – entreprises, grandes administrations, Ministère chargé de l'enseignement supérieur - garantissent que l'ensemble ne s'engage pas dans des directions hasardeuses. On trouve ici la démonstration d'un enseignement de la gestion des organisations : la qualité des mécanismes de régulation internes est plus décisive que la multiplication des contrôles formels externes. »

« La force de la direction de Sciences Po vient aussi de ce qu'elle peut s'appuyer sur une administration solide, professionnelle et motivée, qu'elle contrôle étroitement. »

En deux paragraphes, l'AERES montre combien les libertés et l'autonomie reconnues aux universités les conduisent à se comporter avec la plus grande vertu. La loi LRU a réuni les conditions juridiques permettant aux universités de se construire un système de gouvernement qui, naturellement, leur sera propre – toutes les universités ne souhaitent pas adopter bien des singularités de Sciences Po ! Il reste à leur conférer de façon effective les responsabilités scientifiques, pédagogiques et managériales qui donneront un sens à ce gouvernement.

2.5. Engagement scientifique et rémunération

Sciences Po propose à l'Etat de rendre une partie des emplois budgétaires permettant de recruter des professeurs en contrepartie de l'allocation de la masse salariale correspondant à ces emplois. C'est cette masse salariale qui permettra de financer en partie le plan pluriannuel de création de 30 chaires de niveau international plus haut mentionné.

Les recrutements qui seront réalisés par des comités académiques *ad hoc* permettront l'individualisation contractuelle des performances attendues et de la rémunération assurée en contrepartie.

2.6. Développement institutionnel et alliances universitaires

Le choix stratégique de développement de Sciences Po est la montée en gamme de l'institution elle-même à travers une exigence toujours accrue portant sur la production scientifique, la qualité des formations, le rayonnement de la bibliothèque et la responsabilité sociale de l'établissement.

D'autres choix ont pu être accomplis qui consistent à dissocier tout ou partie des départements d'institutions universitaires existantes pour créer une nouvelle entité, comme l'Ecole d'économie de Paris par exemple.

Pour autant, le choix de Sciences Po est à l'opposé du refus des alliances universitaires. C'est vrai à l'échelon international mais c'est vrai également à l'échelon français. L'UPMC (Paris 6), Paris 1, l'université de Strasbourg, l'université de Poitiers, l'université de Nancy ont construit avec Sciences Po des cursus communs dont le plus abouti aujourd'hui est constitué du double cursus de licence et du double cursus de master Paris 6/Sciences Po. Un accord de double cursus de niveau master a été conclu avec HEC en 2008, un double cursus de niveau master entre l'Ecole polytechnique, l'ENSAE et Sciences Po sera soumis pour habilitation à l'Etat à l'automne 2008.

Enfin, Sciences Po est l'un des cinq co-fondateurs du projet « Campus Paris Centre » conçu avec Paris 5 René Descartes, Paris 7 Denis Diderot, l'Observatoire de Paris, l'Institut national de physique du Globe.

3. LES DEFIS A RELEVER POUR RENFORCER SCIENCES PO DANS LA COMPETITION INTERNATIONALE

L'AERES a identifié les points faibles que Sciences Po devra surmonter pour être pleinement de plain-pied dans la compétition internationale. Avec l'aide de l'Etat, l'institution va concentrer ses forces sur trois enjeux majeurs.

3.1. L'intensité critique de la production scientifique

Une campagne pluriannuelle et internationale de recrutements scientifiques ; la constitution à l'échelon de l'institution d'un fonds de financement des recherches prioritaires ; la composition d'un sénat académique ; l'élaboration d'un système de sur-rémunération en fonction de la qualité de la production scientifique avérée : tels sont les quatre vecteurs qui porteront d'un même mouvement la stratégie de recherche de l'institution pour les cinq années qui viennent.

3.2. La révolution numérique

D'une part, pour l'aider à mener à bien sa « révolution numérique », tant dans le domaine pédagogique que sur le plan scientifique, Sciences Po s'est adjoint les services de Dominique Boullier, Professeur des Universités, créateur et directeur de l'unité mixte de services (UMS) LUTIN (Laboratoire des Usages en Technologies d'Informations Numériques). Cet universitaire de réputation internationale est un éminent spécialiste des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des stratégies d'innovation (notamment dans le domaine de l'apprentissage des connaissances et des techniques de communication). C'est un « entrepreneur intellectuel » (tel qu'il se définit lui-même) qui a noué au fil des projets des relations étroites et fécondes avec un grand nombre d'entreprises du secteur des TIC comme avec les différents acteurs des grands réseaux de recherche et d'innovation en matière de nouvelles technologies. Dès la rentrée universitaire 2008, Dominique Boullier prendra en charge une mission d'audit général des TIC à Sciences Po qui débouchera sur un ensemble de propositions et de préconisations très précises (recherche sur les formats numériques de connaissances ; plateforme technique de soutien à la recherche ; mise en place d'une équipe d'ingénierie pédagogique qui imaginera et scénariera les supports de cours et la dynamique pédagogique ; plateforme de développement et de diffusion des outils numériques pour l'enseignement ...).

D'autre part, sous l'impulsion des Professeurs Olivier Duhamel et Dominique Reynié, la direction des études et de la scolarité a entamé un vaste programme de conception et de réalisation d'enseignements accessibles en ligne et proposant des contenus « rich media ». Sciences Po allouera 1,5 millions d'euros par an pendant trois ans à ce programme.

3.3. *Concourir à armes égales avec les partenaires internationaux*

L'AERES a pu constater, comme le fera sûrement le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dans le cadre de la négociation du contrat quadriennal à venir, que Sciences Po n'est pas l'institution « surdotée » par l'Etat qu'on lui prête malignement d'être. Le recours à des enseignants contractuels pour assurer 90% des 110.000 heures d'enseignement délivrées chaque année est particulièrement économe des deniers de l'Etat. Si le même nombre d'heures d'enseignement devait être assuré par le service d'enseignement de personnels universitaires, le surcoût pour le budget de l'Etat représenterait 55 millions d'euros, soit un triplement.

L'insuffisance notoire d'enseignants chercheurs permanents ; le taux de couverture par des ressources publiques de la rémunération des personnels de soutien à la recherche, de bibliothèque et de gestion ; l'état de vétusté d'une partie des bâtiments ne permettent pas à Sciences Po de concourir à armes égales avec ses principaux compétiteurs internationaux. M : à titre d'exemple, le budget de la London School of Economics est de 220 millions de livres par an quand celui de Sciences Po, rémunération des personnels « éducation nationale » et CNRS comprise, ne dépasse pas 110 millions d'euros pour un nombre d'élèves analogue.

L'AERES souligne également combien ont été systématiques les efforts accomplis pour développer les ressources propres de l'institution (vente de prestations de service, contrats de recherche, taxe d'apprentissage, mécénat d'entreprise, mécénat des particuliers) et pour engager la constitution d'un fonds en capital non consommable. Mais l'exercice 2007 marque sans doute la dernière étape avant un point de rupture : le total des ressources propres a atteint 47% de l'ensemble du budget de l'institution. Si l'Etat ne décide pas de réinvestir dans Sciences Po, outre que ce choix serait très marquant pour la définition de la politique universitaire menée, la situation créerait un équilibre financier inédit depuis 1945 puisqu'il rendrait l'Etat minoritaire dans le financement de l'institution. Le Conseil d'administration de la Fondation a réitéré à l'unanimité en avril 2008 son souci que l'Etat demeure le financeur majoritaire de Sciences Po et que la capacité à développer des ressources propres ne se retourne pas contre l'intérêt financier et stratégique de l'établissement.



Richard DESCOINGS

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'IEP de Paris a été placée sous la responsabilité de **Robert Hertzog**, professeur à l'Université Strasbourg III. Cette mission s'est déroulée du 4 au 6 mars 2008.

Ont participé à l'évaluation :

Tony Atkinson, senior research fellow, Nuffield College, Oxford

Massimo Balducci, professeur, Faculté de Sciences Politiques "Cesare Alfieri", Firenze

Rodolphe Dos Santos Ferreira, professeur émérite, Université Louis Pasteur - Strasbourg I

Benoît Miry, Vice-président étudiant, Université de Rennes 1

Franck Neveu, professeur, Université de Caen

Bernard Pouliquen, secrétaire général, Académie de Rennes

Luc Weber, professeur, Université de Genève.

Michel **Cormier**, directeur de la section des établissements, Hervé **Baussart**, délégué scientifique et Margot **Arrault**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur la situation de l'IEP de Paris au moment où l'expertise a été réalisée.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.