

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE PARIS (SCIENCES PO)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 07/12/2018

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts :

Yves Flückiger,
Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5).

SOMMAIRE

Présentation.....	5
1. Structuration de la coordination territoriale Université Sorbonne Paris Cité (USPC), à laquelle appartient Sciences Po	5
2. Un établissement de renommée mondiale.....	5
3... qui se distingue des autres universités françaises.....	6
I. Stratégie et positionnement institutionnel.....	7
1.1. L'analyse du positionnement institutionnel.....	7
a / Une volonté de renforcer la recherche et de se profiler à l'international... ..	7
b / ... tout en s'inscrivant dans la coordination territoriale et en assumant sa responsabilité sociale	7
1.2. La stratégie de développement et de partenariats.....	8
a / Des partenaires choisis en fonction des priorités stratégiques	8
b / Des partenariats territoriaux guidés par des opportunités	8
II. Gouvernance et pilotage de l'établissement.....	10
2.1. Une réforme qui préserve la dualité de l'établissement	10
2.2. Communication et affirmation de l'identité.....	10
2.3. Le pilotage de l'établissement.....	12
a / Un pilotage renouvelé	12
b / Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion	12
e / Une gestion des ressources humaines au service du projet d'établissement	14
f / Une situation financière maîtrisée mais sous forte contrainte : un levier et un baromètre de la stratégie	15
g / Le pilotage immobilier.....	16
III. Recherche et formation	18
3.1. Politique en matière de recherche	18
3.2. Politique en matière de formation initiale et continue	20
a / Un collège universitaire rénové en profondeur.....	20
b / Un deuxième cycle organisé autour de 7 écoles.....	21
c / L'innovation pédagogique	21
d / Des coûts de formation élevés.....	22
f / La formation continue, source de profits.....	23
3.3. Lien entre recherche et formation	23
3.4. Documentation.....	23
IV. La réussite des étudiants.....	24
4.1. Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	24
4.2. La stratégie en matière de vie étudiante	25
4.3. Participation des étudiants à la gouvernance	26
V. Valorisation et culture scientifique.....	28
5.1. Valorisation des résultats de recherche	28
5.2. Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique.....	28
VI. Les relations européennes et internationales	30
6.1. L'ouverture internationale, une priorité stratégique	30

6.2. Un séjour obligatoire à l'étranger pour tous les étudiants de premier cycle, au sein d'un réseau particulièrement étendu	30
6.3. Partenariats pour la mobilité étudiante, partenariats pour l'excellence académique : une complémentarité à préciser	31
6.4. Priorités géographiques : une présence à renforcer en Afrique francophone	31
Conclusion et recommandations	33
Les points forts	33
Les points faibles	33
Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du Directeur	37
Organisation de l'évaluation	43

PRESENTATION

1. STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC), A LAQUELLE APPARTIENT SCIENCES PO

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Sorbonne Paris Cité », mis en place en 2010, a préfiguré la création, en 2014, de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Sorbonne Paris Cité (USPC). Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1^{er} janvier 2018, la Comue USPC comporte 14 membres dont 8 établissements d'enseignement supérieur et de recherche (les universités Sorbonne Nouvelle-Paris 3, Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 13, l'École des hautes études en santé publique – EHESP, l'Institut national des langues et civilisations orientales – Inalco, l'Institut d'études politiques de Paris – Sciences Po, l'Institut de physique du globe de Paris – IPGP), cinq organismes de recherche (le CNRS, l'Inserm, l'Inria, l'Ined, l'IRD) et une fondation (Fondation Maison des sciences de l'homme).

La Comue, via ses établissements membres et associés, accueillait 121 456 étudiants en 2015-2016, dont environ 26 % (31 742) sont inscrits dans des diplômes relevant du domaine de la Santé. Par ailleurs, hors Santé, 22,5 % (27 347) des étudiants sont inscrits en Master, tandis que 4,7 % (5 747) sont inscrits en doctorat. USPC s'est vue attribuée 76 emplois, soit une masse salariale de près de 4,5 M€ par an en régime permanent. Aucun de ces emplois n'est directement affecté à la Comue, qui s'appuie sur une équipe d'une quinzaine de personnels contractuels ou détachés et mis à disposition par les établissements membres.

Un projet d'initiative d'excellence (Idex) « Sorbonne Paris Cité » a été sélectionné en février 2012 par le jury international, assorti d'une dotation non consommable de 800 M€ attribuée à USPC. Cette première vague du programme Investissements d'avenir (PIA1) a par ailleurs abouti à la labellisation de neuf laboratoires d'excellence (Labex) et de deux Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idex), dont la coordination générale a été confiée à USPC.

En avril 2016, au terme de la période probatoire de quatre ans et suite à l'évaluation par le jury international, l'Idex a été arrêtée. La Comue a ensuite pu déposer un nouveau projet « Université Paris 2019 » qui a été labellisé Initiative d'excellence par le gouvernement, sur la base de l'évaluation positive du jury international des Idex en mars 2018. Le projet prévoit la fusion des universités Paris 5 et Paris 7 et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université dotée d'une forte renommée internationale.

2. UN ETABLISSEMENT DE RENOMMEE MONDIALE...

Créé en 1872 par Emile Boutmy, au lendemain de la guerre de 1870, Sciences Po a eu pour objectif principal, dès ses débuts, de former de nouvelles élites et produire des savoirs modernes au service du pays. Malgré les années qui ont passé, cet objectif d'origine a constitué le fil conducteur de l'évolution de Sciences Po qui se donne comme priorité de mieux former les décideurs de demain, qu'ils soient issus du secteur public comme privé, de renforcer leur capacité à élaborer collectivement des décisions et d'en rendre compte.

Forts de ces principes, Sciences Po s'apprête à fêter, en 2022, ses 150 années d'existence en inaugurant un nouveau campus, sur le site de l'hôtel de l'Artillerie à Paris. Ce faisant, l'établissement entend s'afficher comme une vitrine exceptionnelle du savoir qui devrait permettre d'attirer des enseignants et des étudiants en provenance du monde entier.

Sciences Po désigne l'ensemble ayant succédé en 1945 à l'ancienne École libre des sciences politiques, établissement privé d'enseignement supérieur partiellement nationalisé et dédoublé en deux entités : la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP) et l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP). La FNSP, de droit privé, est une fondation reconnue d'utilité publique. L'IEP de Paris est un organisme public, doté du statut de grand établissement d'enseignement. Sciences Po est le nom qui fédère ces deux éléments. La FNSP, privée, est l'instance qui gère les finances de l'IEP, public.

Sciences Po compte, en 2017, 11 482 étudiants inscrits en formation initiale, dont 4 828 en collège universitaire, 5 579 en master en 2 ans, 76 en master en 1 an, 328 en doctorat et 671 en préparation des concours de la fonction publique. Le nombre d'étudiants inscrits, parmi lesquels on dénombre 48 % d'étudiants internationaux, a été multiplié par 2,2 depuis 10 ans. Les étudiants étrangers (qui ont effectué leurs études secondaires à l'étranger) représentent 31% des effectifs au collège, 32% en master et 22% en doctorat. Par ailleurs, l'établissement accueille 1 889 étudiants étrangers dans le cadre de programmes d'échange¹.

¹ Sciences Po, indicateurs formation initiale et continue ; chiffres 2016-2017.

L'établissement propose des formations pluridisciplinaires en sciences humaines et sociales dont l'offre de formation est articulée autour de trois blocs : bachelor/licence, master et doctorat. Le premier cycle est organisé au sein du collège universitaire qui regroupe les 7 campus régionaux. Il enregistre plus de 10 000 candidatures par année pour 1 550 places disponibles. Il propose une formation qualifiée de pluridisciplinaire en sciences sociales fondée sur une pédagogie en petits groupes et une forte projection à l'international. Il offre ainsi la possibilité à chaque étudiant d'apprendre des langues, de suivre un programme de spécialisation géographique sur chacun des campus régionaux et d'effectuer une troisième année obligatoire à l'étranger.

Depuis 2004, Sciences Po a organisé son deuxième cycle au sein d'écoles professionnelles en suivant l'exemple des *graduate schools* propres aux universités américaines. Au total, 7 écoles offrent 26 parcours de Masters dont dix sont donnés en anglais. Chaque école est dotée d'un conseil stratégique formé d'universitaires, de professionnels et des représentants de l'établissement afin d'évoquer le développement de chaque école en lien notamment avec l'évolution du marché du travail. Une de ces sept écoles propose une formation disciplinaire en économie, histoire, science politique et sociologie qui prépare les étudiants intéressés au doctorat ou vers un métier qui valorise la recherche scientifique.

3... QUI SE DISTINGUE DES AUTRES UNIVERSITES FRANÇAISES

Sciences Po se distingue dans le paysage de l'enseignement français. Tout d'abord, par le recrutement très sélectif de ses étudiants, une très forte internationalisation et les frais d'inscription qui y sont pratiqués. Une politique active de bourses vise par ailleurs à soutenir la diversité en ouvrant l'établissement à des personnes issues de milieux défavorisés.

La particularité de Sciences Po parmi les universités françaises tient également à son modèle de financement qui repose aujourd'hui sur une part de subventions publiques structurelles devenue minoritaire au cours du temps alors que la plupart des autres établissements dépendent majoritairement des deniers publics. Alors que celle-ci s'élevait encore à 66% en 2000, elle est tombée actuellement, selon les chiffres de 2016, à 39% d'un budget total qui se monte, la même année, à 175 millions d'euros (RAE, page 108), dont 83,9 millions d'euros pour la seule masse salariale. Cette somme, rapportée à l'investissement immobilier lié au projet de l'hôtel de l'Artillerie qui s'élève à 190 millions d'euros, constitue un des défis majeurs de la politique financière de l'établissement en termes de soutenabilité.

Un autre facteur qui distingue Sciences Po des autres établissements universitaires français tient à la composition de son corps enseignant. Il est formé, pour l'essentiel, d'un très grand nombre de vacataires qu'il est d'ailleurs difficile de chiffrer précisément mais qui s'élève à environ 4 000 personnes. Issus du monde professionnel en France et à l'étranger, les enseignants vacataires apportent une richesse de perspectives et peuvent faciliter un accès au monde du travail. En revanche, leurs travaux ne seront pas pris en considération dans les activités scientifiques de l'établissement qui s'appuie sur un nombre restreint de 222 académiques permanents (ETP), même si ce chiffre est en progression de 11% depuis 2012. Cette progression traduit la volonté de Sciences Po de faire croître la taille de sa faculté permanente.

Le dernier trait distinctif enfin de Sciences Po concerne le fait qu'il s'agit d'un établissement multi-site avec 7 campus universitaires qui sont localisés, outre Paris, à Dijon, au Havre, à Menton, Reims, Nancy et Poitiers. Cette organisation académique originale en soi comporte aussi quelques défis pédagogiques pour garantir notamment aux étudiants une qualité identique de formation quel que soit le site.

Dans la présente évaluation, le comité a choisi de porter plus particulièrement son attention sur les points suivants :

- positionnement de l'établissement dans le paysage d'enseignement supérieur francilien et national ;
- positionnement scientifique et cohérence de la recherche sur les plans local, national, et international ;
- lisibilité et soutenabilité de l'offre de formation ; effectivité des dispositifs de recrutement des étudiants et d'innovation pédagogique ;
- accompagnement du parcours des étudiants jusqu'à leur insertion professionnelle ;
- objectifs de la stratégie d'internationalisation ;
- modèle économique et dispositifs de maîtrise des risques ;
- stratégie dans le domaine des ressources humaines.

I. STRATEGIE ET POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

1.1. L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

La vision de Sciences Po, à l'horizon 2022, telle que déclinée dans son document d'orientation stratégique, est de faire de l'établissement une université de recherche internationale, mettant l'accent sur l'insertion professionnelle et sur la responsabilité sociale². Elle s'inscrit à la fois dans le modèle original de l'établissement tout en définissant une trajectoire claire de consolidation pour le futur : former les décideurs de demain, développer des recherches qui répondent aux grands défis que nos sociétés doivent affronter et renforcer les liens avec les parties prenantes en assumant notamment des missions d'intérêt général. En bref, « Comprendre le monde pour le transformer » selon la devise qui figure dans l'entête du document stratégique publié en mai 2014. Elle résume parfaitement la stratégie voulue par l'institution. Elle est définie dans le rapport d'autoévaluation (RAE), en page 6, par les trois ambitions prioritaires de Sciences Po : conforter le positionnement international de l'institution, être pionnier en matière de médiation avec les mondes professionnels et rester à l'avant-garde en terme de responsabilité sociale. Ces ambitions sont déclinées en quatre points plus opérationnels dans les pages 6 à 9 du RAE.

a / Une volonté de renforcer la recherche et de se profiler à l'international...

Placer en premier lieu la recherche au centre du développement de Sciences Po pour en faire une université de recherche reconnue comme telle en France et dans le monde. Pour y parvenir, l'institution a mis la priorité sur le renforcement de la faculté permanente, un recrutement international et la mise en place d'un système de professeurs assistants avec pré-titularisation conditionnelle.

Cette ambition affichée vise notamment à renforcer les liens entre la recherche et l'enseignement pour que les académiques puissent jouer un rôle plus marqué dans le développement des programmes et l'évaluation de l'offre de formation. Elle se conjugue aussi avec la volonté de Sciences Po d'orienter l'action des décideurs publics et privés en se fondant sur les résultats de la recherche au service de l'intérêt général sans pour autant perdre ce qui a fait la force de l'institution à savoir la mixité d'académiques et de professionnels précieuse pour favoriser l'intégration professionnelle des étudiants.

Le deuxième chantier lié à la mise en œuvre de la stratégie de Sciences Po concerne l'internationalisation, qui est déjà depuis 20 ans l'une des pierres angulaires de l'institution. Depuis 2016, cette volonté s'est traduite par la conception d'une politique de marketing visant à accroître encore l'attractivité de l'institution dans le monde et à élargir le vivier de recrutement pour atteindre à terme les 50% d'étudiants internationaux. Elle s'est aussi traduite par une augmentation d'enseignants internationaux et une consolidation de partenariats scientifiques structurants.

b / ... tout en s'inscrivant dans la coordination territoriale et en assumant sa responsabilité sociale

Le troisième volet de la stratégie porte sur l'inscription de Sciences Po dans une coordination territoriale qui s'est manifestée notamment par l'intégration de Sciences Po dans le projet d'Idex « Université Sorbonne Paris Cité » (USPC) et au sein de la communauté d'universités et d'établissements (Comue) du même nom en 2014. Cette stratégie territoriale permet à Sciences Po à la fois de préserver sa spécificité propre tout en répondant à l'exigence qu'il y a de trouver, à l'international certes mais aussi à proximité, les alliances nécessaires pour soutenir la capacité de l'institution à répondre aux grands défis de société. Que ce soit par exemple dans le domaine de la santé ou de la médecine personnalisée ou encore de l'environnement ou du développement durable, le regard des différentes disciplines qui font la force de Sciences Po ne suffit pas à affronter ces défis sociétaux sans avoir recours aux sciences de la vie ou de l'ingénierie. Pour y parvenir, le comité considère que la politique partenariale de Sciences Po joue un rôle crucial afin de compléter ses domaines de compétence disciplinaires par ceux des établissements avec lesquels il établit des partenariats.

Finalement, Sciences Po, conscient de la défiance sociale à l'égard des élites et de l'image qu'il peut donner dans le paysage de l'enseignement supérieur français, entend assumer sa responsabilité sociale dans le domaine de la diversité, de l'intégration et de la durabilité. Il entend ainsi rester pionnier en matière de diversification sociale, une mission d'intérêt général initiée en 2001, par le biais de « Conventions éducation prioritaire » (CEP), qui a été pleinement intégrée dans la réforme du collège universitaire. Sciences Po s'est aussi efforcé d'innover en matière d'accessibilité, d'égalité femme-homme et de responsabilité environnementale.

² Sciences Po 2022, mai 2104, p. 12.

Globalement, le comité considère que Sciences Po s'est doté de missions fortes et ambitieuses portées par une stratégie claire, largement partagée et soutenue par la communauté.

1.2. LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS

Sciences Po a tissé un réseau dense de partenariats, à l'étranger comme en France. Les partenaires ont été choisis pour leur capacité à soutenir la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'établissement. Mais Sciences Po semble réticent à s'engager, par exemple, dans le cadre d'une politique de site, dans un partenariat global stratégique sur le long terme, qui réduirait son autonomie et pourrait atténuer l'image de sa marque, notamment auprès de ses interlocuteurs internationaux. Sa référence est la *London School of Economics and Political Science* (LSE), l'un de ses partenaires historiques, qui choisit ses alliances en fonction de ses priorités qui sont l'excellence et la reconnaissance internationale de son identité³.

a / Des partenaires choisis en fonction des priorités stratégiques

Sciences Po entretient une relation étroite et historique avec les organismes de recherche. Il partage ainsi 7 unités mixtes de recherche (UMR) avec le CNRS qui s'appuient sur la convergence des priorités des deux institutions.

Science Po a fondé en 2012 un centre franco-allemand de recherches en sciences sociales avec la prestigieuse société Max Planck. Conformément à sa volonté de développer des projets de recherche interdisciplinaires, Sciences Po visera à développer également des relations avec l'Inserm et l'Inria⁴.

A l'international, Sciences Po s'est attaché un grand nombre de partenaires, entre lesquels il a su établir avec rigueur une hiérarchie, en fonction de l'objet du partenariat et de la notoriété de l'établissement étranger. Ainsi, afin que soient accueillis ses quelque 1 500 étudiants de 3^{ème} année en mobilité internationale, Sciences Po a constitué un vaste réseau de 470 universités étrangères. En revanche, ce n'est qu'avec un cercle restreint d'établissements prestigieux qu'il conduit ses programmes de double diplôme.

Pour répondre aux besoins d'hébergement de ses étudiants, notamment étrangers et ultra-marins, Sciences Po s'appuie sur des conventions signées avec la Cité internationale universitaire de Paris (CIUP) et le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) de Paris. En revanche, il ne se réfère pas au projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale 2016-2019 pour le territoire francilien, pourtant coordonnés par la Comue USPC et le CROUS de Paris. Le comité y lit le souci de l'établissement de contrôler ses dispositifs et sa réticence à s'intégrer dans un réseau dont il n'a pas la maîtrise.

b / Des partenariats territoriaux guidés par des opportunités

Les collectivités territoriales, sensibles à l'image de Sciences Po, constituent des partenaires importants pour le cofinancement de l'immobilier de l'établissement. Leur concours s'élevait en 2016 à 4,5M€, dont près de 4M€ apportés par une quinzaine de collectivités locales aux six campus du collège universitaire hors de Paris⁵. L'accord de la ville de Paris était indispensable pour l'opération d'acquisition du bâtiment de l'Artillerie, dans laquelle elle garantit 75% de l'emprunt. Les villes d'implantation des campus en province ont financé les investissements et financent une part du fonctionnement de ceux-ci.

D'autre part, Sciences Po, pour assumer effectivement sa mission de responsabilité sociale à laquelle elle attache un grand prix, est en partenariat avec 106 lycées accueillant en majorité des élèves de milieux modestes, de 19 académies de France, dans le cadre des conventions d'éducation prioritaire qu'il a initiées. Ce programme est présenté dans le chapitre « Réussite des étudiants ».

En ce qui concerne les partenariats région, « la FNSP a pour objet de favoriser le progrès et la diffusion, en France et à l'étranger, des sciences politiques, économiques et sociales » (décret n°2015-1829 du 29 décembre 2015). Cependant, les relations sont ténues avec les 9 IEP de province. L'établissement a fait état, lors des entretiens avec le comité, d'un simple « cousinage amical » avec eux, à l'origine d'un accord sur l'utilisation de la marque et du logo Sciences Po (sous réserve que soit accolé le nom de la ville d'implantation), mais aussi de quelques collaborations ponctuelles, notamment avec les IEP de Bordeaux et Grenoble. Le comité constate donc que, malgré la mission nationale qui a été conférée à la FNSP dès 1945, Sciences Po ne développe pas une stratégie nationale qui se traduirait par l'animation du réseau des IEP en région. Mais il observe également que la divergence des priorités, donnée à l'international par Sciences Po Paris, à l'ancrage et aux partenariats universitaires locaux par les IEP de province (même s'ils ne négligent pas

³ Cf. entretiens réalisés avec l'équipe de direction le 10 avril 2018.

⁴ Source : note de déclarations d'axes stratégiques, p 6.

⁵ Source : rapport de gestion de la FNSP : comptes 2016.

leurs coopérations internationales) rendrait actuellement artificielle une coopération renforcée entre ces établissements.

Sciences Po participe de façon active aux travaux de la Comue Université Sorbonne Paris Cité dont il est membre. Une déléguée dédiée aux relations avec celle-ci est rattachée directement au directeur. L'établissement assure le pilotage du projet de plateforme de gestion des contenus numérisés et a ouvert son bureau de Singapour aux autres membres de la Comue.

Dans le cadre de l'IDEX obtenu en 2012⁶, mais interrompu en 2016 l'établissement a bénéficié de 7 postes d'enseignants-chercheurs. Il s'appuiera de plus en plus sur le service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique Sorbonne Paris Cité (SAPIENS). Il compte sur les établissements partenaires pour développer son projet de « bachelor of arts and sciences ».

Mais le souci de l'image de l'établissement et de la spécificité de ses formations limite cet engagement. L'école doctorale est intégrée à celle de l'USPC. Le diplôme reste en revanche délivré par Sciences Po. Les partenariats académiques pour les Masters ont été noués avec des établissements parisiens extérieurs, avec notamment pour argument, formulé par certains acteurs de Sciences Po lors des entretiens, que la coordination au sein de Paris Cité n'est guère aisée.

La fusion annoncée pour 2019 des universités Paris Descartes, Paris Diderot et de l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP) bouleversera vraisemblablement la Comue. Sciences Po n'a pas souhaité participer à la création de « l'université de Paris ». Mais il affirme, dans sa note de déclaration d'axes stratégiques⁷, vouloir concourir au développement de cette université, dans le cadre du projet IDEX renouvelé.

Le comité estime ainsi que la politique de partenariats de Sciences Po est pilotée avec rigueur et qu'elle épouse étroitement les priorités stratégiques de l'établissement : affirmation de l'excellence dans la recherche et dans la formation, affirmation de la marque et de l'autonomie de l'établissement internationalisation de ses formations, ouverture sociale, recherche de cofinancements. Il estime toutefois que ce point fort peut devenir une fragilité s'il laisse l'établissement en marge de la reconstitution en cours du paysage universitaire francilien.

⁶ Voir annexe.

⁷ Cf. priorité n°5.

II. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

À la suite de la crise que l'établissement a traversée en 2012-2013⁸, celui-ci a considérablement renouvelé sa gouvernance, afin de clarifier le processus de prise de décision sur la stratégie et de rendre plus efficace sa mise en œuvre opérationnelle.

2.1. UNE REFORME QUI PRESERVE LA DUALITE DE L'ETABLISSEMENT

Depuis 1945, Sciences Po est constituée de deux entités juridiquement distinctes, mais fonctionnellement imbriquées :

- la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP), fondation de droit privé reconnue d'utilité publique instituée par l'ordonnance n°45-2284 du 9 octobre 1945⁹ ;
- l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), établissement à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) depuis le décret n°69-55 du 18 janvier 1969 et ayant le statut de grand établissement (décret n°85-497 du 10 mai 1985).

La réforme de 2013, fruit d'une large concertation interne et avec le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (Mesr), a préservé cette dualité. La Fondation Nationale des Sciences Politiques, dont le conseil d'administration a été réduit de 35 à 25 membres, en majorité des personnalités extérieures à l'établissement, est investie de la gestion administrative et financière de l'Institut d'études politiques de Paris. Son statut privé donne à l'établissement des marges de liberté en matière notamment de gestion des ressources humaines et d'investissement immobilier plus importantes que celles dont dispose une université française.

L'Institut d'études politiques assume pour sa part la responsabilité de la politique de formation initiale et continue, de recherche et de documentation. La distinction nette entre les compétences des deux entités a permis de rendre lisible le processus d'élaboration et de ratification de la stratégie. Le choix retenu en 2013 de confier au directeur de l'IEP la fonction d'administrateur de la Fondation renforce la cohésion entre l'un et l'autre.

Les instances délibérantes de l'IEP sont le conseil de l'Institut, désormais analogue à un conseil d'administration d'une université, à la réserve près des compétences du conseil d'administration de la Fondation, notamment en matière budgétaire, le conseil scientifique (la politique de recherche relève désormais de l'Institut et non plus de la Fondation) et le conseil de la vie étudiante et de la formation, lequel a des compétences décisionnelles en matière de vie étudiante et consultatives en matière de pédagogie. Au sein du conseil de l'Institut, les enseignants (avec une présence accrue du personnel académique permanent et extérieur) et les étudiants sont représentés à parité. La ville de Paris, une collectivité territoriale partenaire en région, la Comue USPC et le CNRS bénéficient également chacun d'un siège.

Le comité salue une mise en œuvre efficace de la réforme opérée en 2013. Il a été observé en effet au cours des entretiens que la stratégie de l'établissement était explicite pour les cadres de l'établissement et emportait son adhésion.

2.2. COMMUNICATION ET AFFIRMATION DE L'IDENTITE

La réforme institutionnelle des dernières années s'est accompagnée d'une politique de communication et d'affirmation de l'identité de Sciences Po. Celles-ci ont fait l'objet d'un travail de réflexion au cours des dernières années qui a abouti à une évolution de la charte graphique ainsi que du logo en 2015¹⁰.

⁸ Cf. Cour des comptes, 22 novembre 2012. Rappelons que pour remédier aux défaillances constatées de Sciences Po, sous la direction de Richard Descoings, les magistrats avaient émis 19 recommandations qui concernaient la rémunération des dirigeants et de certains enseignants-chercheurs, la consolidation des résultats financiers, notamment de la masse salariale, la modification de la composition du Conseil d'administration de la FNSP et la clarification de la participation de Sciences Po à l'index Sorbonne Paris Cité.

⁹ Cf. article L. 758-1 du code de l'éducation, qui précise que « La Fondation nationale des sciences politiques, établissement doté de la personnalité civile, ..., est habilitée à passer des conventions avec l'Etat, les universités, toutes collectivités publiques ou privées, ou des particuliers, en vue de participer au fonctionnement d'établissements publics ou privés d'enseignement ou de recherche. Elle assure la gestion administrative et financière de l'Institut d'études politiques de Paris. Elle fixe notamment les moyens de fonctionnement de l'Institut et les droits de scolarité pour les diplômes propres à l'Institut. Lorsque le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques examine le budget de l'Institut d'études politiques de Paris et fixe les droits de scolarité pour les formations menant à des diplômes propres de l'établissement, des représentants des étudiants élus au conseil de direction de l'Institut y participent avec voix délibérative. ».

¹⁰ RAE, site internet de l'établissement.

L'objet de ce travail était de mieux refléter les ambitions stratégiques de l'établissement : être identifié comme une université de rang mondial, dynamiser son image et lui permettre de réunir sous une même bannière ses différentes activités. De « diminutif familial », Sciences Po est devenu une marque et, au-delà, un label de qualité d'enseignement supérieur et de recherche, mobilisable sur la scène internationale. La refonte de la charte graphique porte un message plus dynamique, lisible et immédiatement identifiable de la "marque"¹¹.

De ce point de vue, le travail réalisé est à plus d'un titre un succès. Sans rompre avec le passé, dans une forme de continuité, la nouvelle charte graphique renvoie une image modernisée et plus offensive. Par ailleurs, un accord a été signé avec les IEP de Province au sujet de la marque « Sciences Po » qui porte le renforcement de sa protection et la régulation de son usage. Cet accord permet à la fois de les emmener dans le sillage de Sciences Po, tout en restant propriétaire et donc maître de l'évolution du logo. Cet accord a opportunément un volet défensif évitant les confusions ou les appropriations abusives.

L'harmonisation ou l'« ombrellisation » a pour résultat l'élargissement du spectre de lisibilité. C'est un résultat gagnant-gagnant qui marque du sceau de l'excellence les activités multiples de cette institution et permet de toucher un plus large public en France comme à l'étranger.

L'accent a également été mis sur les réseaux sociaux et le site internet dont les consultations ont nettement progressé¹². Le site internet construit sur une entrée par type d'utilisateurs est une réussite pour l'établissement si l'on en juge par le nombre de visiteurs.

L'établissement affiche enfin la volonté d'être un organe d'information du grand public (« un média ») sur les sujets d'actualité relevant des champs disciplinaires de sa compétence, ce qui le positionne de manière originale dans le champ universitaire.

Ces constats faits, les remarques du comité d'évaluation portent sur deux aspects principaux :

1. L'identification de contenus derrière la marque

L'identité de Sciences Po se fonde sur une originalité de ses enseignements et au-delà de sa formation : pluridisciplinaires, généralistes, avec une entrée par objets et sujets. Cet aspect transparaît assez peu dans les documents de présentation de l'institution et la communication réalisée. Le travail de refonte de la communication, permet d'y lire l'ouverture, l'internationalisation d'une formation de très haut niveau, l'accent mis sur l'égalité femmes-hommes mais moins sur la caractéristique et donc le positionnement de Sciences Po en regard de ses concurrents. Si cet aspect est bien connu en France et n'a peut-être pas besoin d'être rappelé, l'est-il autant à l'étranger ? Comment la stratégie de communication peut-elle porter davantage cette richesse ?

2. Campus en région peu présents dans les supports de communication

Les campus en région constituent indéniablement une dimension du développement offensif de la marque qui s'impose au-delà de Paris. Pourtant sur les réseaux sociaux notamment, ils sont peu visibles et l'activité de ces centres de formation apparaît moins mise en avant.

Enfin il y a lieu de constater que l'identifiant Sciences Po sur les réseaux sociaux se fait étonnamment en deux mots (sur twitter et Facebook) quand la stratégie de communication portait justement sur le fait de sortir de la connotation de diminutif de la marque. Par ailleurs, mais sans doute est-ce là le reflet du monde économique et politique, si des efforts conséquents sont faits sur la mise en valeur des femmes enseignantes, intervenantes, chercheuses, étudiantes, les images des conférences organisées au sein de l'institution donnent à voir beaucoup d'hommes.

¹¹ Cf. RAE, document d'orientation stratégique « Sciences Po 2022 ».

¹² RAE, p. 23.

2.3. LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

a / Un pilotage renouvelé

A l'instar de la gouvernance stratégique, la gouvernance opérationnelle a été largement renouvelée. Un poste de secrétaire générale ayant autorité sur les directions des fonctions supports, proche de celui d'une directrice générale des services en université, a été créé en mai 2013. Quatre instances de concertation et décisionnelles assurent un partage fort des informations et des décisions grâce à des réunions fréquentes :

- le comité exécutif, qui met en œuvre les orientations stratégiques et assure le pilotage opérationnel. Il réunit deux fois par mois, sous l'autorité du directeur, la directrice des études et de la scolarité, la directrice scientifique, la secrétaire générale et les responsables des grandes directions opérationnelles ;
- le comité décanal stratégique, qui traite des sujets ayant trait à la formation et qui réunit deux fois par mois, sous l'autorité du directeur, les doyens des écoles et du collège universitaire, et une partie du comité exécutif ;
- la réunion des directeurs d'unité de recherche rassemble tous les mois, sous l'autorité de la directrice scientifique, les directeurs d'unité et les directeurs de départements. Elle constitue une instance de diffusion d'informations et de travail sur les questions communes telles que le suivi des activités scientifiques, la politique de publication ou la définition d'indicateurs pertinents ;
- le comité décanal exécutif, qui traite de modalités de mise en œuvre de l'offre de formation et se réunit tous les mois, sous l'autorité de la Directrice des études et de la scolarité, les directeurs exécutifs de chaque école et du collège universitaire ainsi que les responsables des services centraux.

Le comité d'évaluation a pu observer que, grâce aux fréquentes réunions de ces instances, (bimensuelles pour les deux premières, mensuelles pour les deux autres), un partage fort des informations et des décisions est assuré. Le comité constate donc que la gouvernance de Sciences Po s'est rapprochée de celle d'une université, en assurant ainsi une meilleure représentation des enseignants et des étudiants dans les instances, en délimitant les compétences de celles-ci et en organisant la coordination des fonctions support. Elle a dans le même temps conservé un fonctionnement directif proche de celui d'une Grande École.

Cette gouvernance renouvelée a permis à Sciences Po de surmonter la crise de 2012-2013, mais aussi d'adopter de façon largement consensuelle des décisions qui engagent l'avenir de l'établissement, tels que le document d'orientation stratégique d'avril 2014 « Sciences Po 2022 », la réforme de la formation et de sa politique immobilière parisienne, qui inclut notamment l'acquisition du bâtiment de l'Artillerie, ainsi que le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE¹³), qui ne constitue d'ailleurs pas une priorité pour l'établissement.

L'équipe de direction, solidaire, très présente dans la vie quotidienne de l'établissement, n'est pas contestée en interne. La pleine convergence de vues entre la Fondation et l'Institut constitue un atout fort¹⁴.

b / Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion

Depuis la « crise de croissance latente » révélée en 2012, l'équipe de direction a souhaité porter un projet de transformation majeure de l'établissement, dont le but est de s'appuyer sur une organisation repensée entre centre et périphérie, des fonctions de pilotage renforcées et plus outillées, une gestion des ressources humaines renouvelée et maîtrisée, la sécurisation progressive du modèle économique et une stratégie immobilière ambitieuse.

c / Une démarche volontariste dans la mise en œuvre du projet d'établissement

La gestion administrative et financière a la particularité d'être portée par la FNSP, fondation de droit privé à but non lucratif. Outre une croissance massive de son budget sur la période récente, évaluée à 150% entre 2000 et 2013¹⁵, l'établissement se caractérise par une proportion majoritaire et toujours croissante de ressources propres, notamment grâce à la latitude dont il dispose de fixer librement le montant de ses droits d'inscription dont le total en 2014 s'élevait à 45,4 millions d'euros et qui devrait atteindre en 2018 52,6 millions, en progression de 3,8%. La capacité de l'établissement à diversifier et développer ses sources propres de financement est notable, via une politique dynamique, agile et régulière, de levées de fonds mais aussi grâce

¹³ La RCE est basée sur la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) adoptée le 10 août 2007. Elle prévoit que toutes les universités accèdent à l'autonomie dans le domaine budgétaire et de gestion de leurs ressources humaines et qu'elles puissent devenir propriétaire de leurs biens immobiliers.

¹⁴ Cf. entretien final avec le directeur et le président de la Fondation.

¹⁵ RAE, page 141.

à l'activité de formation continue qui constitue une source importante de profit. L'adoption d'un plan pluriannuel de maîtrise budgétaire 2017-2021 a pour double objectif de limiter à 2,7% la croissance moyenne des dépenses globales, tout en assumant le coût d'une politique ciblée d'augmentation du recrutement académique de niveau international (+4,7 %).

L'acquisition en 2016 du site de l'Artillerie donne corps à cette stratégie de transformation. Le montage de ce projet complexe a permis d'éprouver l'ingénierie financière interne¹⁶ et les capacités de pilotage de projets stratégiques de l'établissement. L'opération, d'un montant de 190M€ (qui s'élève même à 250M€, tous engagements confondus), a toutefois pour contrepartie une très forte croissance de l'endettement, compte tenu d'un financement à 80% par emprunt contracté sur 30 ans. Compte tenu des engagements pris, la dette passe de 53M€ en 2015 à un montant prévisionnel de 191 M€ en 2021, soit 80% des recettes de gestion. Cela contraint durablement le modèle économique, au vu des engagements contractuels vis-à-vis des prêteurs sur le maintien du niveau de trésorerie, des ressources propres et de la performance économique globale de l'établissement à long terme. Dans ce contexte, le comité estime que l'établissement fait face à un enjeu majeur de sécurisation de son socle économique sur le moyen et long terme, qui devra certes compter sur la dynamique des ressources propres, mais dépendra aussi de la capacité de l'établissement à sécuriser les bases des financements publics. La qualité de préparation des prochaines échéances de dialogue de gestion avec les services de l'Etat d'une part, avec les communes d'accueil des campus en région d'autre part, apparaît déterminante aux yeux du comité : l'appui de l'Etat demeure essentiel dans le modèle actuel comme dans le futur, notamment en matière de masse salariale et de fonctionnement, l'appui des collectivités et des communes conditionne *de facto* le maintien et le développement des différents campus régionaux, et plus globalement la réussite de la stratégie patrimoniale envisagée sur l'ensemble des implantations présentes et futures de Sciences Po.

L'établissement s'est engagé dans un plan de maîtrise des dépenses de personnel depuis 2013 (qui sont passées de 75,4 M€ en 2013 à 86,4 M€ en 2017)¹⁷, ayant permis de freiner son évolution (4%/an contre 6% sur la période précédente), ce qui constitue un effort et une réussite très significatifs. L'objectif retenu par l'équipe de direction est une stabilité globale des effectifs et la complète maîtrise de la masse salariale à l'horizon 2021. Des mesures de révision et de cadrage des primes mensuelles et exceptionnelles, négociées avec les représentations des personnels, ont été prises depuis 2014. Ces mesures visent à garantir une gestion saine et transparente et ont aussi concerné les rémunérations des cadres dirigeants, dont celle de l'administrateur-directeur qui fait désormais l'objet d'une publication en annexe du budget.

Si ces mesures peuvent permettre de maîtriser une part de la croissance de la masse salariale, il est trop tôt pour mesurer les effets et garantir l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du nouveau plan de maîtrise 2017-2021, à savoir un plafond de croissance des dépenses moyennes à 2,7% contre 5,7% sur la période antérieure. Le projet de révision des accords collectifs, qui datent de 2000, doit être engagé prochainement. Le comité estime en effet que cette réforme est urgente. Par ailleurs, la maîtrise de la croissance de la masse salariale, même si elle est mieux contrôlée, mérite d'être renforcée, notamment par l'exploitation d'une analyse des coûts de la formation à partir d'indicateurs dont l'établissement a commencé à se doter.

d / Un dialogue de gestion en pleine évolution

L'organisation administrative et les fonctions de pilotage transverse ont été très significativement renforcées sur la période, dans un contexte d'après-crise. La création du poste de secrétaire générale en 2013 constitue l'un des marqueurs de cette mutation, avec une série d'objectifs stratégiques assignés : réorganiser, superviser, et coordonner l'ensemble des fonctions support de l'établissement, se doter d'un modèle économique, initier et animer de nouveaux dispositifs de dialogue et de contrôle de gestion, s'assurer de la performance dans la conduite des projets.

Ces actions sont en cours de déploiement. Trois cellules de performance et d'appui au pilotage ont été activées en 2016/2017 et couvrent les 3 domaines de l'appui à la décision et du pilotage transverse, du pilotage des coûts de l'offre de formation, et de l'évaluation de la performance de la recherche. Ces cellules doivent maintenant outiller progressivement le dialogue de gestion interne ainsi que les services centraux, en valorisant les coûts complets sectoriels, en modernisant les outils de la comptabilité analytique, ce qui est l'un des axes affichés par la secrétaire générale. Le comité d'évaluation a relevé l'absence à ce stade de démarche de cartographie partagée des risques économiques, techniques, sectoriels ou de démarche globale de type contrat d'objectifs et de moyens entre direction centrale et composantes ou sites : au-delà des outils de pilotage et de caractérisation en cours de déploiement, une telle démarche pourrait, selon le comité d'évaluation, dynamiser le dialogue interne, en particulier avec les composantes de formation et de

¹⁶ Notation externe Fitch A+.

¹⁷ Rapport de gestion de la FNSP 2013, note de présentation du budget FNSP 2017.

recherche, en axant ce dialogue sur la question de la maîtrise des risques, de la responsabilisation des acteurs vis-à-vis de la stratégie globale de Sciences Po, et du modèle économique recherché.

e / Une gestion des ressources humaines au service du projet d'établissement

La politique et les fonctions administratives RH ont constitué une priorité pour l'équipe de direction à partir de 2013, afin de porter les projets stratégiques de développement à l'horizon 2022.

La majorité des 1 100 personnels permanents de Sciences Po relève du droit privé et des conventions collectives de la FNSP. En 2016 et selon le rapport d'auto-évaluation transmis¹⁸, seuls 115 équivalents temps plein de personnels académiques relevaient d'un statut de droit public (fonctionnaires ou agents publics de l'Etat, MESRI ou CNRS), qu'il s'agisse d'enseignants-chercheurs ou chercheurs. Sciences Po emploie en outre 4 000 vacataires en moyenne (équivalent 900 ETP), constitués majoritairement de professionnels et d'experts de haut niveau, français et étrangers, garantissant l'originalité, la performance de l'offre de formation et de la politique d'insertion professionnelle des étudiants.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les mesures suivantes ont été prises depuis 2013 :

- Réorganisation de la fonction RH : la direction de l'établissement a voulu assainir rapidement et de manière apaisée la politique de gestion RH, en renforçant les services concernés. Un nouveau DRH, issu du secteur privé et expérimenté, a été recruté dans cet objectif. La direction est composée à ce jour de 33 ETP et se structure autour de 8 pôles d'activités.
- Remise à plat des dispositifs et procédures d'attribution de primes mensuelles, exceptionnelles, ou de logements de fonction : l'ensemble de ces dispositifs a fait l'objet de concertations approfondies dans les instances et avec les représentants de personnels. Les déclarations d'avantage en nature, niveaux de primes des cadres dirigeants et listes de bénéficiaires de logements sont désormais annexées au budget.
- Un dialogue social rénové et resserré après 2013 : les échanges avec les représentants de personnels ont été intensifiés (jusqu'à 60 réunions en 2015) à la faveur des travaux relatifs à la qualité de vie au travail, aux rémunérations, aux accords télétravail, à la rénovation des classifications/cotations d'emplois.
- La formation des managers a fait l'objet d'un plan de formation spécifique depuis 2014 ayant couvert 136 managers, grâce auquel la communauté est désormais animée annuellement au travers de 2 ou 3 « rendez-vous des managers ». Ceci a permis d'aboutir à la production en 2017 de 8 actions d'accompagnement (risques psycho-sociaux, fondamentaux du management, ateliers, etc.).
- Une politique de recrutement et de gestion des carrières ambitieuse et originale au plan académique pour les chercheurs-enseignants FNSP, fondé sur le système de « tenure track » : ce dispositif permet un plan d'évolution au cours des 5 premières années, comprenant une évaluation à 3 ans « middle-review » et l'obtention potentielle de la tenure à 7 ou 9 ans, selon les disciplines, à la condition d'avoir obtenu son HDR. Une commission des carrières, composée de 40% d'académiques externes, évalue ensuite tous les personnels chercheurs et enseignants FNSP tous les 3 ans.
- Un accord collectif « Qualité de vie au travail », intégrant le déploiement de 20 actions (charte de la déconnexion, diagnostic RPS, journée de télétravail, etc.) a été adopté.
- L'effort de construction d'outils de prévision et de pilotage RH conformes aux objectifs « Sciences Po 2022 » : un pôle dédié à la maîtrise de la masse salariale a été créé en 2016 au sein de la DRH, dans le but de mettre en œuvre un contrôle de gestion, et de préparer le budget de masse salariale en lien avec la direction des finances. A ce stade la direction de Sciences Po considère toutefois que cette fonction est encore en trajectoire de progrès, et doit atteindre le niveau de professionnalisation attendu à court terme. L'établissement ne dispose pas encore d'outil de mesure et de projection du glissement vieillesse-technicité (GVT), la complexité et la diversité des statuts privé/public ne constituant pas un facteur facilitant.

Ces différentes actions démontrent que l'établissement s'est emparé de l'ensemble des thématiques RH stratégiques avec détermination et méthode, en bonne cohérence avec sa stratégie de transformation. Il apparaît au comité que certains outils et dispositifs demanderont encore un temps de développement et de consolidation avant d'être pleinement opérationnels pour la direction de l'établissement, que ce soit en matière de gestion qualitative et prévisionnelle des effectifs et compétences (GPEC), ou d'outils de prévision et de contrôle de la masse salariale.

En particulier, en matière de GPEC, le comité d'évaluation a relevé qu'un processus d'évaluation des demandes d'emplois comprenant une phase d'analyse RH puis une phase d'arbitrage SG/direction a été mis en place sur la période. Un référentiel propre des métiers et des compétences a été livré fin 2017. Le comité considère que ces constituants de base d'une démarche GPEC devraient à terme permettre à

¹⁸ RAE, page 34.

l'établissement de se doter d'un plan pluriannuel d'évolution des effectifs compétences, aussi indispensable en matière de programme de recrutement/mobilité/formation que de projection de la masse salariale.

f / Une situation financière maîtrisée mais sous forte contrainte : un levier et un baromètre de la stratégie

La direction de l'IEP a eu pour objectif d'assainir et de sécuriser son modèle de financement, tout en portant un projet Campus 2022 à la dimension unique dans l'histoire de Sciences Po. Tous les exercices budgétaires ont été présentés en équilibre sur la période 2014-2017 avec des résultats nets évoluant entre 2 et 4 M€. L'accord donné à l'opération Artillerie a mis à l'épreuve le modèle financier conçu, lequel a été audité par les différentes tutelles ministérielles, par les organismes financiers prêteurs ou extérieurs comme l'agence de notation Fitch.

Au niveau financier, on notera notamment les points suivants¹⁹:

- L'évolution de la structure financière s'est caractérisée, continument depuis 2010, par un renversement total des sources de financement, la part de financement de l'Etat passant de plus de 55% en 2010 à 39% en 2017. Ceci rend compte de l'originalité du modèle économique de Sciences Po, dont le dynamisme présent et à venir dépendra majoritairement de sa capacité à maintenir ce niveau nécessaire de ressources propres, dans un contexte général et national de stabilité des dotations de l'Etat. La dotation globale de fonctionnement accordée par la tutelle demeure très significative : la note de présentation budgétaire 2017 de Sciences Po l'évaluait ainsi à 64 M€ sur un total de ressources de 181 M€, soit 35%.
- Entre 2013 et 2017, le comité a noté que l'établissement déclarait une évolution relative à la baisse de sa capacité d'autofinancement (de 13 M€ en 2013 à 10 M€ en 2017), mais aussi et surtout un fond de roulement négatif (de -2 M€ en 2013 à -12 M€ en 2017) associé à une baisse tendancielle du niveau de trésorerie (de 50 M€ en 2015 à 32 M€ en 2017)²⁰ : ceci confirme les contraintes budgétaires pesant sur l'établissement et justifie la remarque précédente du comité relative à la sécurisation économique. Il convient de relever que l'évolution de ces indicateurs financiers s'explique par le caractère exceptionnel de l'acquisition de l'Artillerie qui a requis une augmentation des actifs immobilisés de 96 M€ avec un emprunt de 70 M€, ce qui a induit mécaniquement un fonds de roulement négatif et une baisse de la trésorerie.
- Le dynamisme des ressources propres sur la période est essentiellement dû à la dynamique du produit des droits de scolarité, elle-même liée à la croissance très importante des effectifs étudiants sur la période écoulée (+32% entre 2010 et 2015, en particulier du fait des sites en région). Il convient de noter que Sciences Po parvient à maintenir une politique d'exonération des droits (30% des étudiants exonérés), tout en générant la majeure partie de ses ressources propres par les droits d'inscription. Considérant qu'il s'agit là d'un des seuls leviers financiers de l'établissement pour faire face à ses engagements, le comité d'évaluation appelle à une certaine vigilance quant à l'évolution de ces droits de scolarité dont la croissance ne devrait pas constituer une fin en soi. Le dynamisme est dû également à l'aptitude de l'établissement à générer des levées de fonds et mécénats d'entreprises (4,6 M€ en 2015²¹ et un objectif ambitieux de 20 M€ au titre du projet 2021 Artillerie), à développer les ressources issues de la formation continue (10 M€ en 2015, et une marge nette de 380 000€) et de l'apprentissage (3M€).
- Les dépenses de personnel représentent plus de 55% des dépenses totales, et progressent d'environ 4% par an. Ce poste reste identifié par les services de Sciences Po comme un poste de dépenses au pilotage économique fragile et complexe, même si l'IEP affiche une intention de limiter sa hausse annuelle autour de 3%. Les facteurs d'évolution structurels découlent essentiellement des évolutions de rémunération définies par les conventions collectives FNSP datant de 2000. Les enjeux de maîtrise de la masse salariale devraient donc amener l'établissement à retravailler ces conventions, dans un calendrier de dialogue social non arrêté au moment de la visite du comité Hcéres.
- La stratégie immobilière vise notamment, via le projet Artillerie, à supprimer sur les 17 sites actuels les dépenses de locations, à la livraison du projet en 2022. L'économie estimée du fait de cette

¹⁹ Sources : rapports de gestion FNSP 2013 à 2016, rapport de notation FitchRatings/nov. 2016.

²⁰ Source : tableur Excel de données financières transmis par Sciences PO sur demande du comité, avril 2018

²¹ Dans le rapport de gestion 2016, figure le chiffre 3,742M€, en croissance de 6,4%.

rationalisation du parc est de plus de 11 M€ quand le service de la dette est évalué à 9 M€ sur la période. Il reste que le niveau d'emprunt contracté rigidifie fortement le modèle financier sur le long terme et va exiger un contrôle et une maîtrise durable des capacités de financement, ainsi qu'une recherche de subventions pour garantir des possibilités nouvelles d'investissement.

Les services dédiés à la fonction financière comportent 20 ETP. Il convient de souligner par ailleurs le nombre d'agents habilités à engager de la dépense, évalué à 320, appelé à être réduit à 200, sachant que seules 80 personnes disposent des habilitations numériques sur le système d'information dédié²².

Le projet prioritaire mené actuellement porte sur le déploiement du nouveau système d'information financier, qui devrait être opérationnel à fin 2018 et qui intègre une structure analytique détaillée remplaçant les unités de gestion précédentes. Le budget 2019 sera réalisé sur ce nouvel outil QUALIAC.

A ce stade le dialogue interne financier ne comporte pas de séquence formelle au plan infra-annuel pour l'examen de la qualité d'exécution budgétaire de l'ensemble des composantes, mais il est prévu d'initier des revues de performance à partir de fin 2018 et à hauteur de 4 fois/an.

g / Le pilotage immobilier

Sciences Po a connu une très forte accélération de son développement sur ces 20 dernières années (triplément des effectifs étudiants, quasi-doublement des effectifs de personnels), faisant de la stratégie immobilière un élément primordial du projet de l'institut. L'émergence des campus en région, tous assis sur un patrimoine foncier et bâti financé par les communes concernées (Dijon, Menton, Reims, Le Havre, Nancy et Poitiers) s'accompagne aujourd'hui d'un enjeu de mutation du campus parisien, objet du programme « Campus 2022 ». Le campus parisien représente un volume de 41 279m² et l'ensemble des campus régionaux représente 25 259 m² soit 66 538 m² au total. Doté d'un patrimoine remarquable et visible, l'établissement connaît une forte densité d'occupation des locaux parisiens, qu'il s'agisse des espaces dédiés aux étudiants ou aux personnels.

Si l'établissement a engagé depuis 2013 une réflexion approfondie dans ce domaine et a pu faire aboutir le projet phare d'acquisition et de programmation du site de l'Artillerie, il n'est pas encore doté d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière finalisé, lequel devrait être produit avant la fin 2018. Cette démarche est indispensable pour valider les priorités d'investissement et de mutation à long terme du patrimoine immobilier dont la FNSP est pleinement propriétaire (hors sites faisant l'objet de locations auprès de tiers, mais qui seront abandonnés pour la plupart à la livraison du projet Artillerie). Si l'opération Artillerie constitue une opération financée et sécurisée, une incertitude pèse sur le reste du patrimoine existant à rénover et ancien, dont le coût de réhabilitation a été évalué à 60 M€²³ : seul un soutien de l'Etat ou l'apport de ressources nouvelles importantes pourront répondre à cet enjeu compte tenu du plafond d'endettement déjà atteint. Un tel schéma devrait aussi identifier le plan de maintien/provision d'entretien lourd des bâtiments actuels et futurs après rénovation.

La démarche est tout aussi indispensable pour valider les trajectoires immobilières des sites en régions, notamment pour confirmer les intentions de soutien des collectivités sur le long terme en matière d'entretien/renouvellement de ce patrimoine amené à héberger près de 25% des effectifs de Sciences Po à l'horizon 2020. L'audition de l'une d'entre elles a permis de confirmer l'intérêt pour les collectivités de la présence de la marque Sciences Po sur leur territoire même si, lors des entretiens qui ont été conduits au sein de l'établissement, il a été fait mention que les discussions annuelles avec les collectivités étaient « éprouvantes ».

Les ambitions de la politique immobilière menée sur le site parisien sont multiples qualitativement et quantitativement : repenser toute la géographie des activités et rassembler sur 4 sites resserrés (au lieu de 23 implantations actuelles), optimiser la charge immobilière en abandonnant 17 sites loués, faire face aux évolutions d'effectifs et garantir la capacité et qualité d'accueil, bâtir un campus attractif, connecté et intelligent, à même de répondre aux enjeux d'innovation pédagogique, de création d'entreprise et de développement durable. Les objectifs d'optimisation des occupations de bureau visent l'atteinte d'un ratio de 10 m² d'espaces de bureau/personnel, qu'à ce stade il demeure difficile de garantir.

Les services actuellement dédiés à la fonction immobilière sont de taille réduite mais bien professionnalisés. La priorité affichée est de se doter des compétences nouvelles en matière de conception/programmation (profils architecte/BIM management), mais aussi en matière de préparation et suivi des marchés publics de travaux. Le comité d'évaluation a noté que l'établissement n'était pas encore doté d'un système d'information patrimonial couvrant l'ensemble du spectre fonctionnel pour ce type de solution (référentiel

²² Source : entretiens.

²³ Source : « Perspectives immobilières pour le Sciences Po de demain », février 2018, p. 9.

bâtiminaire, gestion intégrée des données graphiques, affectation des locaux, gestion des demandes d'intervention, etc.). Un tel système d'information semblerait utile pour répondre aux enjeux de transformation numérique, de gestion dynamique de l'énergie, ou encore de gestion de type BIM.

III. RECHERCHE ET FORMATION

3.1. POLITIQUE EN MATIERE DE RECHERCHE

Sciences Po a fait des activités scientifiques une priorité de son développement au cours des cinq dernières années. Les domaines de recherche portent sur la gouvernance des sociétés contemporaines examinées à la fois sous l'angle de la science politique, de l'analyse économique et des processus de stratification et d'inégalités. Les sujets de recherche ont pour objectif de comprendre et d'éclairer les défis auxquels nos sociétés sont confrontées. La recherche conduite au sein de l'établissement par ses 10 unités de recherche (3 EA et 7 UMR) a permis à Sciences Po de décrocher 10 projets sur les 54 déposés dans le cadre du dernier programme européen FP8. De plus, Sciences Po a obtenu, depuis la création de l'European Research Council, en 2007, 13 bourses ERC dont 7 pour des *starting grants*, 3 *consolidators* et 3 *advanced grants*.

Même s'il faut prendre avec une certaine prudence les classements internationaux, aussi nombreux que divers notamment au niveau de leur méthodologie, il convient de mentionner que Sciences Po figure en 4^{ème} position du classement publié par QS dans le champ de la science politique et internationale, devançant nombre d'institutions très prestigieuses. La progression affichée depuis 2013, où Sciences Po arrivait en 30^{ème} position, témoigne de la réputation mondiale de l'établissement et de sa visibilité à l'international. Cet unique paramètre a quasiment le même poids que d'autres critères, plus objectifs, liés aux performances scientifiques (publications et citations). Par son profil spécialisé, Sciences Po ne peut toutefois prétendre entrer dans des classements peut-être plus connus tels que celui de Shanghai.

L'établissement ambitionne la reconnaissance comme « université de recherche de rang mondial ». Cette priorité stratégique affirmée s'appuie sur les excellents résultats de ses 10 unités de recherche (3 EA et 7 UMR²⁴) qui portent, entre autres contrats, 13 ERC, 19 projets H2020 entre 2014 et 2017, le labex LIEPP, l'idex FORECAST et l'equipex DIME-SHS²⁵.

Au cours de ce contrat quinquennal, l'établissement a donc réussi à conforter sa place de premier plan dans la recherche sur la gouvernance des sociétés contemporaines. Il renforce actuellement son positionnement sur l'analyse des phénomènes économiques et entend développer la recherche transversale sur le numérique.

Présente à Sciences Po dès sa fondation, la recherche n'est devenue une priorité de l'établissement que depuis une quinzaine d'années, d'où un décalage encore sensible entre l'image d'un établissement prioritairement voué à la formation et la réalité de son poids dans la recherche française et internationale. Depuis 2016, la direction scientifique travaille à une meilleure reconnaissance via la création de Cogito, une lettre de diffusion de ses travaux, grâce à une politique dynamique en matière de signature des publications et d'archivage ouvert.

L'interdisciplinarité « classique » entre disciplines proches des SHS est mobilisée avec efficacité et un effort particulier a été entrepris pour intégrer la dimension du numérique dans les questionnements sociétaux. Les recrutements récents au sein du medialab et le travail de l'equipex DIME-SHS en attestent. Le partenariat actuellement à l'étude avec l'Inria devrait permettre de passer à une étape supérieure de recherche qui questionne non seulement sur les effets ou la place du numérique dans nos sociétés mais s'interroge sur l'humain dans l'élaboration même des outils informatiques.

Depuis la réforme de 2016, la gouvernance de la recherche, désormais très proche du modèle universitaire, s'appuie sur un Conseil scientifique de 39 membres dont 15 élus, qui débat des orientations stratégiques de la politique scientifique et de toutes les décisions relatives aux recrutements et aux carrières. De plus, depuis 2013, les directeurs d'unité de recherche se réunissent tous les mois, avec les directeurs de départements et la directrice scientifique. Les directeurs d'unité soulignent le progrès ainsi réalisé dans l'équilibre entre les orientations stratégiques de l'établissement et les objectifs scientifiques propres à chaque unité de recherche. Cet espace de discussion permet une réflexion collaborative, par exemple sur l'établissement d'indicateurs de production scientifique qui conviennent aux différentes disciplines et sensibilités des chercheurs.

La priorité donnée à la recherche s'est traduite dans les faits par une politique RH volontariste. Sciences Po a continué à créer des postes (12 nouveaux postes FNSP depuis 2013 et volonté d'en créer encore deux par an jusqu'en 2019). L'établissement s'appuie sur ses fonds propres mais bénéficie également d'un soutien constant

²⁴ Cf. RAE, p. 26. 7 UMR : Département d'économie, CERI, CEE, CEVIPOF, OSC, CSO, CDSP. 3 EA : Médialab, Ecole de droit, CHSP.

²⁵ Cf. RAE, pp 25-26.

du ministère, avec 8 postes de PR (dont 6 via la Comue), et d'une attractivité constante pour les chercheurs CNRS.

Au 30 juin 2017²⁶, Sciences Po comptait :

- 61 enseignants-chercheurs de statut universitaire (3 MCF et 58 PR)
- 25 chercheurs de statut privé FNSP « ancien modèle » (10 CR et 15 DR)
- 48 chercheurs-enseignants de statut privé FNSP « nouveau modèle »: (18 *assistant professors*, 19 *associate professors*, 11 *full professors*).

Au total : 73 permanents de statut privé, combinant enseignement et recherche. Ces chercheurs-enseignants de statut privé ne sont pas redevables de 192 h/année comme ceux de statut universitaire.

S'ajoutent 57 chercheurs CNRS (25 CR et 32 DR), dont 13 exerçaient aussi des fonctions d'enseignement en 2015²⁷.

Le total de permanents s'élevait donc en 2017 à 191 dont 146 « académiques » c'est-à-dire exerçant à la fois des fonctions d'enseignement et de recherche. Il faut encore ajouter à ce chiffre les 34 personnels travaillant à l'Office français de la conjoncture économique (OFCE)²⁸.

Le comité attire l'attention sur quatre points de vigilance :

1. Le rapport d'autoévaluation insiste sur la volonté de renforcer le lien formation-recherche. Actuellement ce lien fonctionne surtout dans les formations à la recherche, du master et du doctorat. Le recrutement désormais obligatoire d'enseignant-chercheurs doit permettre de développer ce lien dans les enseignements de premier cycle. Les incitations à enseigner pour les chercheurs vont dans ce sens, mais leur résultat reste actuellement modeste²⁹. Par ailleurs, la taille restreinte de la communauté académique de Sciences Po (191 chercheurs et enseignants-chercheurs en 2017) ne lui permet évidemment pas de dispenser des cours dans toutes les formations. En master, hors master recherche, l'essentiel des enseignements est assuré par des contractuels qui ne font pas ou peu de recherche. Il paraît difficile de conserver ce modèle qui a fait ses preuves en termes d'attractivité et de professionnalisation avec l'affichage d'une volonté de développer le lien entre formation et recherche, et plus généralement avec la reconnaissance de l'établissement comme université de recherche.
2. Depuis sa création, l'établissement a développé une expertise reconnue en sciences politiques et s'affirme en sciences économiques depuis quelques années. Par nature, ses travaux qui relèvent de l'analyse des politiques publiques et des sociétés contemporaines présentent une forte dimension appliquée. Dans ce cadre l'ambition affirmée de développement d'une recherche plus fondamentale n'est pas sans risque en termes de cohérence et d'image pour l'établissement. Elle supposerait notamment l'introduction de disciplines plus épistémologiques telles que la philosophie des sciences, ce qui ne semble pas à l'ordre du jour selon les entretiens qui ont eu lieu lors de la visite du comité d'évaluation. La question de l'interdisciplinarité élargie se pose dans des termes proches. Dans un monde de plus en plus complexe, l'analyse des grands problèmes contemporains rend nécessaire le travail commun entre disciplines très différentes, notamment entre SHS et Sciences dites dures ou Sciences du vivant. La taille limitée de la communauté scientifique de Sciences Po, tant en nombre de chercheurs que de disciplines travaillées peut devenir un obstacle à cette ambition. Les projets de recherche avec d'autres établissements disposant de compétences scientifiques plus larges, déjà à l'œuvre, permettent en partie de surmonter cet obstacle, mais leur élargissement suppose de nouer des partenariats solides et de partager des stratégies de recherche communes, dans lesquels l'identité singulière de Sciences Po risque de s'affaiblir.
3. La situation statutaire des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'établissement est actuellement très complexe, entre statuts FNSP ancien et nouveau régime, MESRI, CNRS. L'arrêt des

²⁶ Cf. RAE p. 31.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Cf. RAE, p. 34.

²⁹ D'après le RAE, p. 31, en 2015, 13 chercheurs reçoivent une prime pour enseignement, sur 57 CR-DR CNRS et 25 CR-DR FNSP.

recrutements de chercheurs FNSP et l'alignement des procédures des carrières sur le modèle universitaire français ainsi que l'encouragement aux chercheurs CNRS pour enseigner permettent de faire converger les missions des personnels. Néanmoins les inégalités de rémunération entre collègues qui résultent de ces différents statuts restent fortes. Le recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs FNSP par « tenure » et négociation individuelle du salaire, cohérent avec une stratégie scientifique d'excellence, ajoute une nouvelle complexité à l'ensemble. Cette diversité dans les statuts et les salaires risque de nuire à la cohésion nécessaire des équipes de recherche. Le comité attire également fermement l'attention sur le déséquilibre d'un recrutement scientifique qui reste très masculin, alors que les femmes ne représentent que 30% de la faculté permanente (et 21% des PR-DR). Une politique véritablement volontariste doit être mise en œuvre dans ce dernier domaine.

4. Le déménagement des unités de recherche à l'Artillerie génère beaucoup d'attentes positives et quelques inquiétudes. Actuellement, même s'ils travaillent sur des sites différents ou dans des bâtiments anciens plus ou moins commodes, les enseignants-chercheurs et chercheurs de Sciences Po bénéficient tous d'un bureau et les unités d'une salle de réunion. Le nouveau bâtiment doit permettre une meilleure cohérence, notamment pour la sociologie actuellement dispersée sur plusieurs sites, et un regroupement des centres, favorable aux échanges et aux « rencontres aléatoires ». Néanmoins, sans gain significatif de m²³⁰, les unités qui sont déjà à l'étroit ne pourront s'agrandir, notamment pour accueillir de nouveaux doctorants, des chercheurs contractuels sur projets, ou des collègues étrangers.

3.2. POLITIQUE EN MATIERE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

Sciences Po a engagé au cours des cinq dernières années une réforme volontariste de son offre de formation et du pilotage de celle-ci. La parachever constitue une priorité pour l'établissement, qui vise une révision des procédures d'admission en premier comme en second cycle, une augmentation progressive du nombre d'enseignants-chercheurs permanents, une meilleure dissémination de l'innovation pédagogique. Par ailleurs, pour le comité d'évaluation, l'amélioration des outils de pilotage et le renforcement de la maîtrise des coûts s'imposent comme des nécessités.

a / Un collège universitaire rénové en profondeur

Le collège universitaire coordonne la formation du premier cycle, délivrée sur sept sites (Paris, Reims, Nancy, Dijon, Le Havre, Poitiers et Menton). Il se caractérise par un recrutement fortement sélectif (10 145 candidatures pour 1 550 places), largement ouvert aux étudiants étrangers (31% des effectifs en 2016/2017, soit 1486 sur 4 828), un enseignement pluridisciplinaire, une troisième année en mobilité à l'étranger obligatoire.

La réforme mise en place à la rentrée 2017, intitulée « l'Acte II du collège universitaire » rénove le modèle de formation spécifique de Sciences Po et impose les mêmes exigences sur les sept sites. Elle porte une triple ambition à la fois académique, internationale et civique :

- Les compétences et connaissances acquises sont clarifiées par la création de majeures pluridisciplinaires (« Économies et Sociétés », « Humanités Politiques », « Politique et Gouvernement »), choisies après une première année d'enseignements fondamentaux centrés sur le droit, l'économie, l'histoire, les humanités, la science politique et la sociologie. La validation des majeures se poursuivra lors de la troisième année à l'étranger. Le cursus de six semestres, validé par 180 crédits ECTS, donnera lieu à une évaluation finale écrite.
- Suivant l'ambition internationale de Sciences Po, les étudiants continueront à choisir une spécialisation géographique, avec des campus en région caractérisés par un ratio élevé d'étudiants internationaux, et passeront obligatoirement leur troisième année à l'étranger.
- Enfin, le premier cycle encourage et valorise l'engagement citoyen des étudiants par un parcours civique, structuré autour d'une série d'expériences au service du bien commun, qui offre l'occasion

³⁰ L'opération d'aménagement du site de l'Artillerie devrait se traduire par un gain mineur de m² (pas plus de 1000 m² selon les estimations actuelles).

aux étudiants de mettre en pratique leurs compétences, leurs connaissances et leurs qualités humaines. »

L'harmonisation des exigences de qualité entre des campus disparates (cinq d'entre eux comptent moins de 300 étudiants présents) constitue un enjeu fort, dans la perspective de la délivrance du grade de licence au diplôme d'établissement de bachelor délivré au terme du premier cycle. Celle-ci s'impose comme un impératif, ne serait-ce que pour assurer aux étudiants qui ne poursuivront pas leurs études de deuxième cycle à Sciences Po la reconnaissance d'un diplôme national et pour parachever l'universitarisation de l'offre de formation et, ainsi, sa lisibilité³¹.

La prochaine étape de la réforme du collège qu'engage l'établissement est la révision des trois examens d'entrée (national, international, éducation prioritaire). Cette révision devra permettre d'adapter la procédure à la rénovation de la formation, de l'alléger, ce qu'impose le nombre croissant des candidatures, d'adapter son calendrier à celui de Parcoursup, le portail national de préinscription dans l'enseignement supérieur. La décision, différée pour de longues années, prise par Sciences Po d'intégrer son offre de formation dans Parcoursup permettra à ses candidats de ne remplir qu'un seul dossier, commun à tous leurs vœux et aux admis de libérer aussitôt les places sur lesquelles ils ont été retenus par d'autres formations.

b / Un deuxième cycle organisé autour de 7 écoles

La formation de deuxième cycle révisée, dont le diplôme confère le grade de master depuis 2005, propose 26 parcours en formation initiale. Son caractère international est affirmé par dix parcours en anglais sur les 26, et 37 programmes de double diplôme avec des institutions étrangères. Elle est organisée au sein de 7 Ecoles (sur le modèle des *graduate schools* américaines) : l'école d'affaires publiques, l'école des affaires internationales, l'école de droit, l'école de journalisme, l'école du management et de l'innovation, l'école urbaine et l'école doctorale, qui a la spécificité d'intégrer quelques masters. Chacune d'entre elles est dotée d'un conseil stratégique et d'un conseil pédagogique. Les effectifs étaient de 5 579 étudiants en 2016/2017, dont 156 en alternance et 1 760 étrangers (soit 32%).

Les écoles assurent également des préparations aux concours de la fonction publique, avec un fort taux de réussite³².

Les directeurs des écoles s'accordent pour qualifier leurs formations de formations professionnelles, mais ajoutent que les enseignements s'appuient sur les acquis de la recherche. Le concours de la recherche sur l'évolution de métiers permet aussi d'évaluer les opportunités d'insertion professionnelle à moyen terme.

Les étudiants au niveau Master viennent pour moitié du collège universitaire. 90% des titulaires du bachelor de Sciences Po intègrent ainsi l'une de ses écoles. L'autre moitié, environ 1500 étudiants, est recrutée via deux procédures sélectives en France et à l'international, parmi plus de 7000 candidats. L'établissement souhaite ouvrir les portes des écoles à un plus grand nombre d'étudiants d'autres institutions, à l'instar des cycles de master des universités françaises et étrangères, sans augmenter, sinon à la marge, ses capacités d'accueil. Ainsi, à terme, l'admission en première année pourrait ne plus garantir un accès automatique au master de Sciences Po, que considèrent actuellement comme naturel les étudiants et leurs familles. L'enjeu de la redéfinition des modalités d'admission en deuxième cycle est important, pour assurer la diversification du recrutement que souhaite à raison l'établissement et leur mise en œuvre devra être accompagnée par une information d'une grande pédagogie auprès des étudiants du collège, renforcée par un dispositif d'orientation d'un nombre significatif d'entre eux vers d'autres établissements.

c / L'innovation pédagogique

Sciences Po affirme une volonté propre d'irriguer ses formations par l'innovation pédagogique. En témoigne le projet FORCCAST (Formation à la cartographie des controverses pour l'analyse des sciences et des techniques), qui vise à faire comprendre par les étudiants l'articulation entre sciences et société. Porté par l'établissement, il bénéficie d'un financement 2012-2020 du programme Initiatives d'excellence en formations innovantes (IDEFI) et est intégré dans la maquette de certaines des formations du collège et des écoles. En témoigne également le fait que la direction des études soit devenue en novembre 2016 la direction des études et de l'innovation pédagogique. Elle abrite le laboratoire de pédagogie active, créé en octobre 2016. Celui-ci recense les besoins identifiés par la recherche, ainsi que ceux exprimés par les étudiants. Mais la

³¹ Depuis la visite du comité, le décret n°2018-368 du 18 mai 2018 a attribué le grade de licence au diplôme de premier cycle de l'institut d'études politiques de Paris.

³² Résultats pour l'année 2017-2018 : ENA : 73% des admis ; Secrétaire cadre d'Orient et conseiller cadre d'Orient (concours du MEAE) : 100% des admis ; concours national de directeur d'hôpital public : 34% des admis ; concours du Sénat : 83% des admis ; Institut national des études territoriales : 50% des admis. Source : site de l'école d'affaires publiques de Science Po.

démarche, si elle influe sur les maquettes des formations, peine à irriguer la pédagogie en présentiel. Elle accompagne les enseignants qui s'adressent au laboratoire, mais ne conduit pas une réforme systémique de la pédagogie. Il est vrai que la très forte proportion d'enseignants vacataires, qui dispensent un faible volume horaire de cours, ne favorise pas une stratégie descendante. Le comité estime que le soutien de l'établissement à l'innovation pédagogique est indispensable et doit toucher tous les enseignements, y compris ceux dispensés par les enseignants vacataires.

d / Des coûts de formation élevés

Le coût de la formation requiert une analyse attentive de la part de l'établissement. Le coût annuel d'un étudiant est de 17 392€ (source : indicateurs DRIS et fonctions supports-Sciences Po), très largement supérieur à celui d'un étudiant à l'université (10 390€), toutes disciplines confondues³³, le coût d'un étudiant en SHS étant inférieur à cette moyenne (non chiffré par la source), et même en CPGE (15 100€). Est particulièrement élevé le coût par étudiant de l'école de journalisme, dont les effectifs sont inférieurs à 100 étudiants : 24 000€. Par ailleurs, paradoxalement, le coût d'un étudiant en collège (17 532€) est légèrement supérieur à celui d'un étudiant en master (17 281€).

Ce coût est partiellement financé par les subventions publiques du ministère (de l'ordre de 8.500€ en 2016 ; source : document SG sciences Po, le calcul du coût de l'étudiant, avril 2018) et les droits de scolarité.

Ces derniers sont modulés en fonction des revenus du foyer fiscal de rattachement de l'étudiant et de la composition de celui-ci. Pour l'année 2018-2019 (source : le site de Sciences Po), ils s'échelonnent de 0€ à 10 370€ au collège, de 0€ à 14 270€ en master, en légère augmentation par rapport à l'année précédente. L'établissement estime les droits moyens au collège universitaire et en master respectivement en 2016-2017 à 4 560€ et 5 850€ (source : rapport de gestion de la FNSP : comptes 2016, du 26/05/2017).

Il reste ainsi à financer par l'établissement sur ses ressources propres, hors droits de scolarité, de l'ordre de 3 500€ par étudiant.

Sollicité par le comité d'évaluation, l'établissement a produit d'autres documents (coût moyen de l'étudiant année civile 2016, 8 mars 2018), qui montrent des chiffres inférieurs pour les masters (hors école de journalisme). Cette nouvelle méthodologie n'a pas encore été appliquée au collège. Il a également calculé le nombre d'heures d'enseignement annuelles par étudiant (19 heures en collège, 14 heures en master), proche de la moyenne universitaire, ce qui indique que le taux d'encadrement pédagogique n'explique pas le coût de la formation d'un étudiant à Sciences Po. D'autres facteurs peuvent certes contribuer à expliquer les coûts de formation élevés, tels qu'une stratégie internationale de grande envergure, notamment le développement de cursus anglophones et une direction des affaires internationales importante, une offre renforcée en appuis linguistiques ainsi qu'une palette de services très développée, en particulier en matière de santé étudiante.

Néanmoins, le comité d'évaluation est conduit à formuler deux recommandations :

- Fiabiliser les indicateurs sur le coût des formations ;
- Maîtriser celui-ci ; les ressources propres supplémentaires que l'établissement saura dégager dans les années qui viennent (sachant qu'il exclut une augmentation significative des frais de scolarité) seront sans doute nécessaires pour financer ses opérations immobilières et peu disponibles pour la formation.

e / Une trop faible proportion d'enseignants chercheurs permanents

La formation est assurée principalement par des chargés d'enseignement, c'est-à-dire des vacataires, rémunérés 65€/h pour la majorité d'entre eux. Les chargés d'enseignement sont au nombre de 4 000, des académiques pour 30% et des professionnels pour le reste, leur charge horaire correspond à 900 ETP d'enseignants chercheurs. Les professeurs et chercheurs permanents n'assurent que 9,78% de l'enseignement³⁴. L'établissement a conscience que cette proportion n'est pas satisfaisante, ni pour la concertation pédagogique, ni pour satisfaire son ambition d'irriguer les formations de l'esprit d'innovation pédagogique qu'elle veut impulser.

³³ Source : Repères et références statistiques 2017, MESRI.

³⁴ Source : Sciences Po indicateurs formation initiale et continue.

f / La formation continue, source de profits

Sciences Po ne considère pas son activité en matière de formation continue comme une contribution à une mission de service public au service de la formation tout au long de la vie, mais comme une source de revenus. La priorité, et la justification de l'activité, est la marge dégagée. L'établissement a ainsi la même stratégie que les écoles de commerce, qui sont ses principales concurrentes en la matière.

Conformément à la priorité d'attractivité internationale de l'établissement, sa responsabilité est confiée à un service intitulé Sciences Po executive Education de 55 agents. Pour un chiffre d'affaires de 13,343M€, la marge nette en 2016 était de 326 000€, soit de 3,5%. De 6 000 à 7 000 personnes sont formées chaque année, pour 40% des candidats à un executive master en 1 an, pour 20% sur commandes d'entreprises, pour 30% sur des programmes courts.

Les défis à relever sont l'innovation pédagogique, le rapprochement avec les formateurs de la formation initiale (déjà largement engagé), le renforcement des compétences commerciales du service ainsi que l'amélioration des outils de pilotage.

L'offre de formation de Sciences Po est pilotée avec fermeté, son suivi est collégial et rigoureux. Mais l'innervation par l'innovation pédagogique de l'enseignement présentiel gagnera à être renforcée, ainsi que l'équipe d'enseignants-chercheurs permanents. De même qu'en formation initiale, le comité estime que l'établissement doit consolider les indicateurs et les outils de pilotage dont il dispose.

3.3. LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

Parallèlement à l'ambition affichée de Sciences Po de devenir une université de recherche reconnue comme telle, l'établissement a mis l'accent, au cours des cinq dernières années, sur la volonté de renforcer à l'échelle institutionnelle le lien entre la recherche et la formation. Cette stratégie s'est déployée autour de trois axes.

Le premier vise à faire en sorte que les départements, créés à la fin des années 2000, étendent progressivement leurs missions afin de favoriser les liens entre les compétences recensées dans la faculté permanente et les besoins de formation. Le Comité du curriculum des masters (COCUMA) a ainsi mis en exergue la nécessité non seulement d'intégrer les chercheurs aux enseignements mais aussi à faire en sorte que cette communauté académique puisse prendre plus de poids dans la définition de l'offre de formation. Pour répondre à ce besoin, un conseil pédagogique a été ainsi créé dans chaque école au sein duquel chaque département est représenté et peut faire valoir les contributions de ses centres.

Le second axe a consisté à introduire deux nouvelles primes d'incitation à l'enseignement qui sont attribuées chaque année en fonction du volume de cours donné par chaque membre de la faculté permanente. Cette stratégie a permis d'accroître légèrement le pourcentage d'heures d'enseignement assurées par la faculté permanente qui a progressé de 8,76% en 2012-2013 à 9,78% en 2016-2017³⁵.

Sans surprise, cette articulation entre la recherche et la formation est évidemment la plus élevée au sein de l'Ecole doctorale qui réunit depuis 2008 les étudiants du master recherche et de doctorat. La réforme de l'Ecole doctorale de Sciences Po mise en place en 2008 a permis de raccourcir la durée des thèses (soutenues en moyenne après cinq années), de rajeunir la population des doctorants et d'augmenter le taux de soutenance, grâce notamment au meilleur encadrement qui leur a été offert. Celui-ci se situait à 3,5 doctorants par directeur de thèse en 2013. Ce chiffre s'élève aujourd'hui à 2,5. Cette amélioration du taux d'encadrement s'est accompagnée de surcroît par une politique de financement de tous les doctorants inscrits ce qui est, dans le paysage des sciences humaines et sociales, assez exceptionnel. Cet objectif a été atteint en 2013. Finalement, la qualité de l'encadrement est assurée par le fait que le parcours doctoral se déroule la plupart du temps au sein des centres de recherche ce qui garantit le fait que les thèses soient en lien avec des programmes de recherche.

Le comité constate que cette volonté de renforcer les liens entre formation et recherche se heurte à la taille trop restreinte du corps académique de l'établissement.

3.4. DOCUMENTATION

Les étudiants et enseignants de Sciences Po disposent d'un excellent outil de documentation avec une bibliothèque de référence dans les cinq disciplines de l'établissement, totalisant 750 000 ouvrages, dont plus

³⁵ RAE, p. 51.

de la moitié en langue étrangère, et de très nombreux périodiques. La bibliothèque est labellisée Collex (collection d'excellence) pour les sciences politiques.

Une politique volontariste a été menée pour transformer la bibliothèque en véritable service pour la recherche, la direction de la bibliothèque travaille en étroite collaboration avec la direction de la recherche pour améliorer l'outil d'archivage des publications, SPIRE, développer la numérisation patrimoniale, et élaborer un outil d'accès aux données de la recherche produite par les chercheurs de l'établissement.

La politique documentaire est actuellement essentiellement guidée par les prescriptions des enseignants et des enquêtes de satisfaction menées auprès des étudiants. Ceux-ci sont satisfaits des ressources documentaires offertes mais se plaignent du manque de places assises, très insuffisantes au regard des besoins. Le déménagement à l'Artilerie doit prendre en compte cette priorité. Pour les campus en région, l'offre de places est meilleure, mais les liens avec les bibliothèques universitaires pourraient être, aux yeux du comité, développés.

Le comité suggère également de mettre en place un véritable conseil documentaire réunissant l'ensemble des utilisateurs de la bibliothèque pour un pilotage partagé.

IV. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

4.1. PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

S'agissant du recrutement des étudiants, la mission sociale que s'est donnée Sciences Po dès 2001 s'incarne de façon emblématique dans les conventions d'éducation prioritaire (CEP) qu'il a signées avec 106 lycées REP (Réseaux d'éducation prioritaire). Elles constituent la contribution de l'établissement au dispositif des cordées de la réussite en faveur de l'égalité des chances animé par le MESRI. Ces conventions permettent aux élèves méritants volontaires et sélectionnés par leurs lycées, qui pour la plupart ignoraient l'existence de Sciences Po ou le considéraient comme inaccessible, de bénéficier d'un accompagnement pédagogique de la part de leurs professeurs et de l'IEP dans la préparation d'une procédure d'admission en première année du collège qui leur est réservée.

Celle-ci, qui a recruté 163 étudiants en 2016, est parallèle aux procédures d'admission française (804 admis cette même année) et internationale (845 admis³⁶). Les trois quarts de ces 163 étudiants sont des boursiers de l'enseignement scolaire.

Le comité considère que les CEP mériteraient d'être élargis, mais également de bénéficier d'indicateurs spécifiques portant sur la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants bénéficiaires.

Le parcours des étudiants en formation initiale au sein de l'établissement est à la fois assez linéaire et bien identifié. Il s'agit sans doute là d'un des grands atouts de structures comme Sciences Po qui offrent une importante lisibilité de leurs formations. Si, en amont, la voie d'entrée principale est l'examen d'entrée, l'origine des admis se diversifie. Ainsi, le nombre d'établissements de provenance des étudiants acceptés au collège universitaire a passé de 878 en 2015 à 1 020 en 2016³⁷. De plus, pour la première fois en 2016, les étudiants admis en première année sont majoritairement issus des régions hors d'Île-de-France. Enfin, un dispositif a été mis en place avec la Réunion où le taux de chômage des jeunes atteint 50 %. Il permet à une quarantaine d'étudiants réunionnais de suivre des cours en ligne de Sciences Po, associés à des travaux dirigés localement.

En aval, l'insertion des étudiants issus des bancs de Sciences Po s'appuie sur un ensemble de dispositifs mis en place par l'établissement. Il mesure l'atteinte de cet objectif à l'aide du taux d'insertion des étudiants mais aussi de leur salaire de sortie. Le taux d'insertion professionnelle après six mois n'est jamais descendu en deçà de 85% ; quant au salaire de sortie, il était de 36 650 euros annuel en 2016 (bilan du volet établissement du contrat de site 2014-2018).

L'objectif de faire de Sciences Po une université de rang mondial est un objectif atteint à l'aune de ces résultats. Cependant, le comité estime que cette insertion devrait pouvoir être suivie par une batterie

³⁶ Source : RAE page 70.

³⁷ Ibid.

d'indicateurs qui permettraient de mesurer des données peu mesurées (et difficilement mesurables) jusqu'à présent : influence, part d'activités caritatives ou au contraire lucratives, suivi de carrières etc.

Le parcours de l'étudiant se conçoit dans l'établissement de la première à la dernière année d'étude. L'aspect tubulaire que pouvaient avoir certaines filières a été nettement modifié par la reconnaissance du grade de licence et par la formation des écoles qui permettent une spécialisation par grands domaines relativement indépendants des formations de licence³⁸. A ce titre il convient de noter que la formation de Sciences Po relève désormais de deux grands blocs : la licence et les masters. Cela constitue un atout pour la reconnaissance internationale du diplôme.

Cependant, la linéarité reste la norme pour les étudiants et ce malgré de nombreuses pauses ou passerelles, les séjours à l'étranger étant constitutifs de ces échanges et pauses³⁹. La volonté affichée lors des entretiens d'inciter les étudiants à développer des parcours constitués de temps dans différents établissements mériterait, aux yeux du comité, de s'appuyer sur une politique incitative importante.

Les parcours des étudiants sont des parcours de formation initiale. Ils se diversifient, s'internationalisent mais restent centrés sur la formation pré-emploi. Or, Sciences Po a tout à la fois la vocation et la volonté de devenir un établissement de référence en matière de formation continue. Selon le comité, de réels efforts doivent être faits en ce sens, même si une amélioration notable a été constatée depuis le précédent rapport d'évaluation AERES (développement du nombre de stagiaires, de partenariats, démarches commerciales et coopérations internationales)⁴⁰.

Si les réformes menées sont d'ampleur, le comité estime qu'il conviendrait peut-être davantage de concevoir le parcours de formation comme un parcours de formation tout au long de la vie. Ainsi se noueraient des relations avec les anciens étudiants qui soient fondées sur un ensemble d'offres de formation de courte et moyenne durée et des retours réguliers de ces étudiants dans l'enceinte de l'établissement.

4.2. LA STRATEGIE EN MATIERE DE VIE ETUDIANTE

Les étudiants de Sciences Po profitent d'une vie associative très riche, avec plus de 130 associations et initiatives étudiantes. Le dispositif pour la reconnaissance des associations distingue trois types d'associations ou activités organisées par les étudiants : les associations permanentes, les associations reconnues, pour lesquelles il faut demander une reconnaissance chaque année, et les initiatives étudiantes, qui sont limitées dans leur durée à une année universitaire. La Commission de la Vie Étudiante, composée de deux étudiants, deux enseignants et un salarié, décide de la reconnaissance des associations et des initiatives. Le comité a constaté lors des entretiens que les étudiants semblent satisfaits de son fonctionnement.

En 2016/17, 482 événements étudiants ont eu lieu à Paris ou en région, et sept semaines thématiques ont été organisées sur des sujets divers. Les associations sont visibles sur le campus parisien avec des tables installées dans les couloirs pour présenter leurs activités et entrer en contact avec les étudiants ainsi que par des panneaux d'affichage.

Le comité a relevé une certaine frustration concernant les locaux, en termes d'espaces de bureaux, mais aussi quand il s'agit de trouver, à court terme, des salles pour des événements prévus. Le comité recommande de prendre en compte les besoins de la vie étudiante et des associations dans la planification de l'utilisation des nouveaux locaux à l'Artilerie.

Les échanges entre les étudiants des différents campus se déroulent surtout à l'occasion des activités sportives, comme les compétitions. Quelques associations qui existent au campus de Paris ont des homologues sur les campus en région, avec une diversité en termes de coopération et d'échange, qui varie d'un échange régulier à des échanges d'idées visant à former une association commune, jusqu'à l'absence de toute coopération. Il existe certaines coopérations des associations Science Po Paris avec des étudiants des autres établissements, par exemple en matière d'activités artistiques.

Il est cependant apparu au comité qu'il existait moins d'offres dans les campus en région qu'à Paris, et que la coopération avec les autres établissements des sites concernés mériterait d'être étendue. En effet, des établissements plus petits pourraient faire profiter leurs étudiants de partenariats avec des établissements plus grands et plus diversifiés.

³⁸ RAE p. 59.

³⁹ RAE, p. 70.

⁴⁰ RAE, pp. 90 et 91.

Le comité recommande donc de renforcer les offres disponibles pour les étudiants des campus en région et leur lien avec les activités au campus parisien, mais aussi de soutenir la consolidation des coopérations avec des associations d'autres établissements.

La direction de la vie étudiante est l'interlocutrice pour les associations. Sur le campus à Paris, elle est composée d'un directeur, d'une gestionnaire, d'une assistante (qui assiste aussi la Direction des études et de l'innovation pédagogique) et de trois autres personnes : le responsable des activités sportives et culturelles, la coordinatrice de la vie associative pour le campus de Paris et le Chargé de la vie étudiante. En plus, il se trouve des responsables de la vie étudiante aux campus de Poitiers et Reims⁴¹. Les étudiants actifs sont satisfaits du soutien qui leur est apporté, l'équipe de la direction de la vie étudiante est réactive et les responsabilités sont claires.

Les moyens financiers sont distribués par une décision du conseil de la vie étudiante et la formation, qui normalement suit une proposition de la commission de la vie étudiante. Selon le rapport d'autoévaluation⁴², Sciences Po alloue un budget de plus d'un million d'euros à la vie associative dont, pendant l'année universitaire 2016/2017, plus que € 150 000 étaient distribués aux associations et initiatives étudiantes⁴³. Les étudiants engagés dans la vie associative connaissent les détails de ces processus.

L'accès à la culture pour les étudiants des campus en région se développe au fil des années, avec des partenariats avec les collectivités et notamment les villes. Les étudiants de ces campus participent eux aussi à la vie associative et culturelle des villes dans lesquelles ils sont implantés. Toutefois, les liens que ces étudiants entretiennent avec l'offre culturelle parisienne y compris celle fournie par l'établissement ne sont pas clairs tout comme il n'est pas évident que l'offre soit égale sur tous les sites. Enfin la vie associative dense souffre d'un manque de place dans les locaux devenus exigus du campus parisien. Le nouveau site de l'Artillerie devrait pourrir résoudre partiellement ce problème.

Les offres sportives et culturelles sont payantes, et le coût pour ces activités s'échelonnent entre 20 et 200 euros de frais par semestre pour les cours de sport.

Le comité recommande de reconsidérer cette approche, particulièrement concernant les étudiants, qui se trouvent déjà dans des situations financières précaires, pour faciliter leur participation aux activités de la vie étudiante. Cela paraît important, compte tenu du taux élevé d'étudiants aidés (37 % en 2016) et des boursiers (26,5 % en 2016), qui est supérieur à celui de nombreux autres établissements sélectifs⁴⁴. Toutefois, le taux des boursiers inscrits à Sciences Po reste nettement inférieur au taux national des boursiers inscrits en droit et sciences politiques, qui est de 38,3%⁴⁵.

Il existe un dispositif pour la reconnaissance de l'engagement étudiant, sans que les étudiants engagés dans la vie associative en soient systématiquement. Le comité recommande donc de mieux diffuser ces informations parmi les étudiants.

4.3. PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

Les étudiants sont représentés dans les structures pertinentes. Ils disposent de deux sièges permanents dans le conseil d'administration de la FNSP ce qui constitue un renforcement de leur représentation depuis la dernière évaluation.

Ils sont également bien représentés dans les autres conseils : ainsi, le conseil de l'Institut est composé de 32 membres dont huit élus étudiants et le conseil de la vie étudiante et de la formation rassemble dix-huit membres dont huit étudiants.

Les mandats des étudiants élus ne sont pas toujours complètement clairs, notamment celui du vice-président étudiant du conseil de l'Institut. En plus, les étudiants élus rapportent qu'il manque des formations pour faciliter leur travail au début de leurs mandats.

Le comité recommande une clarification de certains mandats des étudiants élus, en collaboration avec eux, et le développement de la formation des nouveaux élus après leur élection.

⁴¹ Source : site web de SciencesPo.

⁴² P. 82.

⁴³ Source : Bilan de la vie étudiante 2016/2017.

⁴⁴ Source : RAE, page 56.

⁴⁵ Source : statistiques et références 2017, page 335, MESRI.

Les étudiants élus ont participé aux groupes de travail concernant la réforme du collège universitaire. Dans ce projet, ils ont été bien écoutés et reconnus comme partie prenante en participant activement au processus et en apportant leur contribution. Malgré tout, il existe un certain mécontentement concernant le lieu des décisions qui ne sont pas toujours prises par la communauté Sciences Po représentée dans le Conseil d'Institut mais par la direction.

Depuis 2013, les étudiants sont élus pour des périodes de deux ans. Les élections sont organisées de manière électronique et la participation au vote est ouverte durant deux jours. Le taux de participation est proche de 20%.

Les cours sont évalués par des étudiants sur la base d'enquêtes régulières, auxquelles ils doivent obligatoirement répondre. Les étudiants confirment que ces évaluations peuvent aboutir à des changements pédagogiques au sein du corps enseignant et notamment parmi les vacataires.

Cette approche du développement continu de la pédagogie et de la formation paraît plus réactive que proactive. Le comité recommande donc d'encourager plus des discussions concernant la qualité de la pédagogie dans et avec le conseil de la vie étudiante et de la formation et le conseil d'Institut pour utiliser le savoir des élus en développant la qualité de la formation et pour renforcer le sentiment d'appartenance des parties prenantes internes.

V. VALORISATION ET CULTURE SCIENTIFIQUE

5.1. VALORISATION DES RESULTATS DE RECHERCHE

Dans ses domaines de prédilection, liés à l'analyse des sociétés contemporaines, Sciences Po bénéficie d'une expertise sollicitée et reconnue. Les unités de recherche diffusent des documents qui contribuent aux débats dans la sphère publique, les enseignants-chercheurs de Sciences Po sont régulièrement présents dans les débats médiatiques, audiovisuels ou sur le web.

La recherche menée à Sciences Po est également valorisée sous forme de contrats avec des entreprises ou des institutions publiques, ce dont témoignent les contrats et thèses CIFRE⁴⁶. L'établissement souhaite élargir son potentiel de valorisation et y travaille avec la SATT Île-de-France, mais sans résultats concrets pour le moment. La direction de la recherche ne souhaite pas non plus mettre en place une procédure d'intéressement des chercheurs à l'article publié mais réfléchit à la manière de gérer les droits de protection intellectuelle pour en verser une part aux « inventeurs » ce qui devrait contribuer à encourager les démarches de valorisation des produits de la recherche.

La politique de valorisation des résultats de la recherche s'est traduite notamment par la volonté de l'institution de faire mieux reconnaître et de rendre visible les membres de la communauté scientifique de Sciences Po ainsi que leurs publications. Pour y parvenir la direction a rendu obligatoire le dépôt sur l'archive ouverte SPIRE et une nouvelle charte de signature de l'établissement, plus simple, a été diffusée au sein de Sciences Po. Un groupe de suivi a été mis en place afin d'assurer qu'une proportion plus importante des publications soit conforme à la charte, sachant qu'une analyse effectuée entre 2012 et 2015 avait démontré que seulement 10% seulement de celles-ci la respectaient. Selon le comité d'évaluation, cette politique devrait à terme améliorer le recensement des publications de Sciences Po et influencer les classements internationaux basés en bonne partie sur ces référencements.

5.2. DIFFUSION, ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE, DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

La position privilégiée de Sciences Po dans le paysage de l'enseignement supérieur et de recherche, lui permet de jouer un rôle important en matière de production de données publiques, d'intervention dans le débat, de diffusion de la culture scientifique et technique et de sensibilisation aux enjeux sociétaux. Plusieurs dispositifs existent qui lui permettent de remplir ce rôle.

- La constitution d'archives ouvertes et de recensement des interventions et publications des enseignants, intervenants et chercheurs de Sciences Po (SPIRE). Ce travail d'archivage et d'ouverture fait partie de la stratégie de développement de la documentation⁴⁷. Il permet de créer un centre de culture et de documentation ouvert et constitué de documents de différentes sources. Il contribue à archiver de l'histoire et de stimuler la création scientifique.
- Le programme « gestion des données de la recherche » qui vise à la fois à protéger et recenser les données de la recherche.
- La politique de numérisation débutée en 2015 grâce à l'acquisition d'une station de numérisation⁴⁸ dont l'objectif est de rendre accessible numériquement les ressources papier.
- La volonté de faire du nouveau site institutionnel de Sciences Po un média⁴⁹ et de participer à la création du débat public via la politique de communication et sa politique associative riche.

Par ailleurs, l'accès à la culture et aux biens culturels de la ville est largement favorisé par les très nombreuses associations de l'établissement. Celles-ci jouissent d'un soutien et d'un budget important en regard de la taille de l'établissement qui dit la priorité qu'il met à soutenir le tissu associatif. Elles permettent aussi l'accès à une offre culturelle externe via des tarifs et accès négociés avec les collectivités et institutions.

De ce fait, l'accès à la culture, la diffusion de la culture et l'enrichissement du patrimoine culturel sont des priorités de la stratégie d'établissement.

⁴⁶ 21 contrats CIFRE ont été signés entre 2012 et 2017 dont 14 thèses sont arrivées à terme (RAE, page 30).

⁴⁷ RAE, p. 44.

⁴⁸ RAE, p. 96.

⁴⁹ RAE, p. 22.

La production de savoirs se fait cependant essentiellement pour les personnes qui font partie de la communauté de l'établissement. La diffusion de conférences des personnes invitées n'est que minoritairement mise en ligne, les ressources en lignes accessibles librement ne concernent que 37,5% de toutes les conférences. De même, les quelques conférences et autres cours auxquels pourraient accéder le grand public sont peu valorisés. De nombreuses universités internationales prestigieuses ont souvent un site/service de diffusion de vidéos sur les débats qui s'y déroulent qui participent de leur aura et de leur influence. Il y a certes un canal de diffusion mais qui ne contient qu'une quantité limitée de contenus en regard de ce qui se déroule entre les murs (site internet).

VI. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

Sciences Po a clairement l'ambition de se profiler à l'international et entend se situer parmi les meilleures universités de recherche, centrées sur les sciences sociales, au plan européen et même mondial. La « marque » Sciences Po constitue, à cet égard, un atout considérable. De même, sa localisation à Paris contribue à son rayonnement dans le monde.

Sciences Po se caractérise également par une très forte internationalisation. Elle se traduit notamment par le fait que 47% des étudiants proviennent aujourd'hui du reste du monde, un taux qui se rapproche de la cible de 50% que l'établissement souhaite atteindre. Cette volonté détermine les cursus de formation de l'établissement qui compte aujourd'hui près de 40% de cours en anglais. Cette dynamique internationale s'est construite sur un vaste réseau de 470 partenaires à travers le monde qui s'inscrivent dans une politique d'échange d'étudiants sans pareille en France. Elle se prolonge par le biais du développement de doubles diplômes conçus avec les meilleures universités du monde parmi lesquelles on dénombre aujourd'hui notamment la *National University of Singapore* (NUS), University of California at Berkeley, Columbia University, University College London (UCL) ou Fudan University pour n'en citer que quelques-uns.

6.1. L'OUVERTURE INTERNATIONALE, UNE PRIORITE STRATEGIQUE

L'ouverture vers l'international constitue un choix fondamental de l'établissement depuis très longtemps. Une politique internationale a été définie comme une priorité absolue dans sa stratégie. L'établissement mène les actions de coopération européenne et internationale aussi bien en formation qu'en recherche, de manière planifiée, cohérente et très suivie, veillant à leur juste articulation. Il suit de près les actions de coopération menées en son sein, mettant à disposition les outils nécessaires à cet égard et mobilisant les moyens d'appui appropriés. Ainsi ce choix exerce-t-il une influence profonde sur la stratégie globale de l'établissement, qui se manifeste aussi bien sur le terrain de l'enseignement que dans la recherche.

6.2. UN SEJOUR OBLIGATOIRE A L'ETRANGER POUR TOUS LES ETUDIANTS DE PREMIER CYCLE, AU SEIN D'UN RESEAU PARTICULIEREMENT ETENDU

Pour ce qui est de l'enseignement, l'internationalisation de l'établissement se concrétise par la construction, au fil des années, d'un réseau très étendu d'universités étrangères avec lesquelles se développe une collaboration académique dans les parcours de formation, par le placement d'étudiants, l'accueil au sein de l'établissement d'étudiants étrangers, l'ouverture des programmes d'enseignement vers l'étranger. L'intégration systématique de personnalités étrangères dans le corps des enseignants soutient et complète le tableau.

Sciences Po prend soin de diffuser très largement auprès des étudiants étrangers (comme auprès des étudiants français) toutes les formations offertes par discipline, par niveau de diplôme, par formation (portail Ametys). Les étudiants internationaux, choisis parmi 7 000 candidatures internationales par année, en moyenne, en provenance de 150 pays différents⁵⁰, représentent un taux de 48% de toute la population étudiante de Sciences Po. Aujourd'hui, pratiquement un étudiant sur deux est étranger ce qui rapproche Sciences Po de sa cible de 50%⁵¹. Plus d'une moitié d'étudiants internationaux, ainsi qu'un très grand nombre d'enseignants étrangers, sont accueillis sur les sept campus du collège universitaire. Il est important de relever que dès la première année, les campus en région proposent l'étude des enjeux politiques, économiques, sociaux et culturels d'une aire géographique spécifique, mettant ainsi l'accent sur une dimension comparative qui lie les enseignements sur l'Europe avec les autres continents.

Une priorité de l'établissement constitue le séjour à l'étranger des étudiants en troisième année dans l'une des 470 universités partenaires dans le monde, ce qui représente une étape fondamentale dans la construction du parcours académique. Le choix, par les étudiants, de l'université étrangère à laquelle ils vont consacrer leur troisième année s'opère soit sur la base de critères qui se rapportent à la zone d'affectation de leur campus, soit sur la base de critères qui se rapportent à la spécialisation ailleurs dans le monde, toujours en fonction de leur projet de formation. En contrepartie, l'établissement reçoit chaque année plus de 1 500 étudiants⁵².

⁵⁰ Source : RAE, page 7.

⁵¹ Source : Entretiens.

⁵² Source : RAE, p. 65.

Dans le cadre de cette politique, un rôle essentiel est tenu par la création des doubles diplômes, aussi bien en premier qu'en deuxième cycle, avec neuf et trente-sept programmes respectivement⁵³. La mise en place des programmes exclusivement en anglais facilite grandement l'ouverture internationale de l'établissement. Celui-ci pourrait être considéré comme pratiquement bilingue. Il convient également de signaler que 38% des diplômés débutent leur carrière à l'étranger.

6.3. PARTENARIATS POUR LA MOBILITE ETUDIANTE, PARTENARIATS POUR L'EXCELLENCE ACADEMIQUE : UNE COMPLEMENTARITE A PRECISER

L'évaluation globalement très positive, aux yeux du comité, de l'ensemble des actions menées ne fait pas obstacle au fait que le comité souhaite attirer l'attention sur les deux logiques, certes complémentaires, mais qui pourraient potentiellement être en concurrence en termes de ressources dans la stratégie suivie : celle qui consiste d'une part à rattacher l'établissement à un très grand nombre d'universités (470) et celle qui vise d'autre part à développer une politique très sélective, marquée par le choix de partenaires stratégiques tels que Berkeley ou Fudan, ce qui traduit certainement une politique de marque. Il aurait été souhaitable de clarifier davantage les objectifs poursuivis par ces deux logiques et de les articuler plus clairement l'une avec l'autre, pour qu'elles se renforcent mutuellement et contribuent à rendre encore plus forte la stratégie internationale de l'établissement.

De même, il serait souhaitable de définir plus clairement qui choisit concrètement le pays de destination des étudiants lors de l'année à l'étranger et quel lien est établi avec la maîtrise des langues proposées par l'établissement. Il convient également de relever que, comme il est normal, le très grand nombre des universités accueillant les étudiants de l'établissement pour leur troisième année ne permet pas toujours d'assurer un niveau qualitatif égal. Le comité comprend que dans la stratégie de l'établissement, priorité est donnée à l'expérience, sans doute précieuse, que ces étudiants acquièrent lors de leur séjour à l'étranger. Cependant, il aurait été souhaitable de prévoir un mécanisme plus strict d'accompagnement et d'évaluation, de manière à éviter des décalages excessifs.

Une remarque pourrait également être formulée quant au pourcentage très élevé des étudiants étrangers accueillis par l'établissement. Certes, l'ouverture de l'établissement et la corrélative nécessité d'assurer sa compétitivité internationale expliquent, voire imposent, un tel taux. Il apparaît cependant souhaitable de mieux distinguer les ambitions relevant de l'ouverture internationale et du multiculturalisme, de celles liées à l'augmentation des recettes d'écologie, plus élevées pour les étudiants non ressortissants de l'Union européenne.

Enfin, concernant le positionnement au sein de la coordination territoriale USPC, il serait intéressant de réfléchir sur les objectifs clairs de celui-ci, de définir les besoins et de mettre en œuvre les moyens adéquats pour parvenir à leur satisfaction. Si Sciences Po est engagé dans les activités des bureaux USPC à l'étranger et pilote le partenariat privilégié avec Singapour, il conviendrait de renforcer encore ces synergies à l'avenir. Cela donnerait tout son sens à la coordination territoriale en s'appuyant à la fois sur la stratégie d'USPC à l'international tout en permettant à USPC de bénéficier de partenariats de Sciences Po.

6.4. PRIORITES GEOGRAPHIQUES : UNE PRESENCE A RENFORCER EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Les remarques formulées ci-dessus à l'égard de l'action internationale de l'établissement peuvent, *mutatis mutandis*, être formulées à propos de ses coopérations internationales sur le terrain de la recherche. Les résultats globaux de cette coopération apparaissent particulièrement positifs. Il convient notamment de souligner les très nombreux programmes de coopération institutionnalisés de grande ampleur, mais aussi les importantes possibilités d'échange et de mobilité offertes au niveau doctoral⁵⁴. Les multiples chaires et programmes d'invitation et d'échanges destinés à la communauté académique internationale assurent une base solide pour le développement de cette coopération. Tout en louant le vaste effort entrepris, le comité souhaite attirer l'attention sur les possibilités de développement offertes par le Maghreb et l'Afrique subsaharienne, fondées en particulier sur la richesse de la francophonie, dans un espace prédestiné à la servir.

⁵³ Source : RAE, pages 65 et 66.

⁵⁴ La mobilité au niveau de l'école doctorale a augmenté depuis 2012 grâce au renforcement des dispositifs d'aide. Les montants accordés à ce titre ainsi que le nombre de missions financées sont en augmentation constante depuis 2012. Aujourd'hui, près d'un tiers des doctorants bénéficient d'une mobilité internationale.

et en plein essor, alors que l'effort, semble-t-il, porte jusqu'à présent davantage sur la partie anglophone de l'Afrique (Kenya-Nairobi⁵⁵).

⁵⁵ Source : site web de Sciences Po et article du Monde du 20/2/2018 :
https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/02/20/sciences-po-choisissent-le-kenya-pour-son-premier-bureau-en-afrique_5259804_3212.html

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Sciences Po constitue incontestablement une institution de premier plan dans le paysage français et international, comme en témoigne son classement publié par QS, confirmé depuis 2016, parmi les 5 meilleures institutions au monde dans le champ de la science politique et internationale, devant bien d'autres universités de renom.

L'excellence avérée de Science Po en fait un pôle d'attraction pour les étudiants du monde entier mais aussi pour les universités qui cherchent à établir des partenariats stratégiques avec des universités françaises.

Cette excellence, associée à l'image de marque « Sciences Po » et à son capital historique, crée un sentiment d'appartenance fort, partagé par l'ensemble des acteurs. Sciences Po a l'occasion de renforcer encore sa position grâce à son projet de l'Artillerie. Il a généré beaucoup d'attente, notamment en matière d'espaces disponibles, qui pourraient être déçues si le projet ne tenait pas toutes les promesses entrevues.

Pour répondre aux défis qui l'attendent en matière de gouvernance, de maîtrise des risques et de développement de ses formations, l'établissement doit impérativement disposer, dans tous les domaines, des indicateurs de pilotage et de gestion qui lui permettront de prendre son destin en main pour retrouver des marges de manœuvre financière, piloter son offre de formation et gérer au mieux les surfaces disponibles.

LES POINTS FORTS

- Une vision stratégique forte.
- L'équipe de direction, solidaire, très présente dans la vie quotidienne de l'établissement, n'est pas contestée en interne. La pleine convergence de vues entre la Fondation et l'Institut constitue un atout fort.
- Un sentiment d'appartenance fort et partagé par l'ensemble de la communauté.
- La politique des conventions d'éducation prioritaire.
- La richesse et la qualité des formations proposées.
- Une mixité entre académiques et professionnels précieuse pour favoriser l'intégration professionnelle des étudiants.
- Une recherche de haut niveau, s'appuyant sur une stratégie affirmée.
- Une politique de relations internationales très active, avec des partenaires prestigieux, reposant notamment sur la notoriété de Sciences Po.
- Une démarche engagée de modernisation de la gestion, fortement soutenue par l'équipe de direction.

LES POINTS FAIBLES

- L'intégration encore insuffisante des campus régionaux au sein de Sciences Po.
- Les relations avec les 9 IEP de province sont trop ténues.
- L'absence d'indicateurs de pilotage et de gestion dans de trop nombreux domaines.
- La réforme des accords collectifs n'avait pas été encore engagée au moment de l'évaluation alors même qu'elle est primordiale en vue de la maîtrise de la masse salariale indispensable pour la soutenabilité du projet de développement de l'établissement.
- Une stratégie explicite pour les cadres de l'établissement, moins pour les personnels vacataires, qui constituent pourtant une large majorité des personnels enseignants.
- Le souci du positionnement de l'établissement et de la spécificité de ses formations limite son engagement au sein de la Comue, notamment au niveau de l'école doctorale qui n'a pas été intégrée à celle de l'USPC.
- Une politique partenariale pilotée avec rigueur, conforme aux priorités stratégiques de Sciences Po, mais qui peut devenir source de fragilité si elle laisse l'établissement en marge de la reconstitution en cours du paysage universitaire francilien.

LES RECOMMANDATIONS

- Mettre en place une gestion active des risques et de leur contrôle en raison notamment du grand projet Artillerie qui va mobiliser durablement et très fortement l'ensemble des ressources de l'établissement.
- Maîtriser la masse salariale en particulier pour assurer la soutenabilité financière de l'établissement en établissant un agenda précis, connu de tous, du dialogue social afin de pouvoir atteindre les objectifs de maîtrise fixés.
- Rechercher des nouveaux financements pour permettre de réaliser des investissements nécessaires, tels que la rénovation des sites existants, mais rendus plus difficiles en raison du projet de l'Artillerie qui rigidifie fortement le modèle financier sur le long terme.
- Elaborer un schéma pluriannuel de stratégie immobilière finalisé pour valider les priorités d'investissement et de mutation à long terme du patrimoine immobilier dont la FNSP est pleinement propriétaire.
- Se doter d'un système d'information patrimonial indispensable pour répondre aux enjeux de transformation numérique, de gestion dynamique de l'énergie, ou encore de gestion de type « Building Information Modeling » (BIM).
- Prendre garde à ce que l'attitude très gestionnaire affirmée ne nuise pas aux liens directs entre la direction et l'ensemble de la communauté.
- Développer une politique en matière de genre encore plus volontariste, à tous les niveaux, mais notamment en matière de recrutement scientifique qui reste aujourd'hui encore trop masculin.
- Développer une vision cohérente sur l'avenir de la charnière licence-master afin de pouvoir augmenter le nombre d'étudiants extérieurs recrutés au niveau master et éviter un passage quasi automatique des étudiants de collège en master.
- Mieux suivre les bénéficiaires des conventions d'éducation prioritaire grâce à des indicateurs spécifiques.
- Renforcer la culture de l'innovation pédagogique par une politique de valorisation auprès de tous les enseignants, y compris les vacataires.
- Accroître la taille de la faculté permanente et étendre les incitations à l'enseignement pour renforcer les liens entre formation et recherche, à tous les niveaux du parcours de formation.
- Laisser la place à des formations continues qui répondent à des besoins de la société civile même si elles ne satisfont pas à l'exigence de rentabilité faite à chaque programme.
- Développer une politique partenariale avec des établissements qui offrent, au niveau disciplinaire, notamment en sciences de la vie et de l'ingénierie, des profils complémentaires à ceux de Sciences Po pour répondre aux défis sociétaux que l'établissement s'est donné comme mission d'affronter.
- Clarifier les objectifs de la politique internationale de l'établissement tiraillé entre d'une part la volonté de rattacher Sciences Po à un très grand nombre d'universités pour assurer la mobilité des étudiants de premier cycle, et d'autre part une politique très sélective concernant le choix des partenaires stratégiques.

LISTE DES SIGLES

A

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

C

CDSP Centre de données socio-politiques
 CE Commission européenne
 CEE Centre d'études européennes
 CERI Centre de recherches internationales
 CEVIPOF Centre de recherches politiques de Sciences Po
 CHSP Centre d'histoire de Sciences Po
 Cifre Convention industrielle de formation par la recherche
 CIFRE Convention industrielle de formation par la recherche
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 Comue Communauté d'universités et établissements
 CPGE Classe préparatoire aux grandes écoles
 CR Commission de la recherche
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
 CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
 CSO Centre de sociologie des organisations
 CV Curriculum vitae

D

DGESIP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
 DGESIP Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
 DIME-SHS Données Infrastructures et Méthodes d'Enquête en Sciences Humaines et Sociales
 DRH Direction des ressources humaines

E

EA Équipe d'accueil
 ECTS European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
 ERC European Research Council
 ETP Équivalent temps plein

F

FNSP Fondation nationale des sciences politiques

G

GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
 GVT Glissement vieillissement technicité

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HDR Habilitation à diriger des recherches

I

Idef Initiative d'excellence en formations innovantes
 IDEX Initiative d'excellence
 IEP Institut d'études politiques
 IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
 INALCO Institut national des langues et civilisations orientales
 Ined Institut national d'études démographiques
 INED Institut national d'études démographiques

Inria Institut de recherche en informatique et en automatique
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 IRD Institut de recherche pour le développement

L

LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
 LES London School of Economics and Political Science

M

MCF Maître de conférences
 MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
 MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

O

OSC Observatoire sociologique du changement

P

PR Professeur des universités
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

Q

QS Quacquarelli Symonds, entreprise britannique spécialisée dans le domaine de la formation, surtout connue pour son classement mondial des universités

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 RPS Risques psycho-sociaux

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 Sciences Po Institut d'études politiques de Paris
 SG Secrétariat général
 SHS Sciences humaines et sociales
 SPIRE Sciences Po Institutional REpository

U

UMR Unité mixte de recherche
 USPC Université Sorbonne Paris Cité (USPC)

OBSERVATIONS DU DIRECTEUR

SciencesPo

Paris, le 19 novembre 2018

Objet : Evaluation de Sciences Po par le HCERES 2017/2018 - Note d'observations sur le rapport d'évaluation

Nous souhaitons remercier chaleureusement les équipes du HCERES, ainsi que les experts du comité de visite qui se sont déplacés dans nos murs du 10 au 12 avril 2018, pour la très grande qualité du travail d'évaluation qu'ils ont mené et dont témoigne le présent rapport.

Ce processus d'évaluation, engagé à l'automne 2016 a constitué pour les équipes de Sciences Po une opportunité précieuse et féconde de se retourner sur près de cinq années de développement et de transformation de l'institution, et d'échanger sur les marges de progression qui restent à exploiter dans l'ensemble de nos domaines d'activité.

Nous tenons également à remercier le comité d'experts pour l'attention particulière qu'il a portée aux spécificités de notre institution (statut juridique dual, sélection, internationalisation, fortes ambitions en matière d'attractivité, modèle économique diversifié, dynamique et marqué par une redistribution au plan social) et à son positionnement original au sein du service public de l'enseignement supérieur français. Nous nous réjouissons de l'appréciation du Comité du HCERES selon laquelle « *l'objectif de faire de Sciences Po une université de rang mondial est un objectif atteint à l'aune de ces résultats* ».

Sciences Po ne peut que se réjouir de la tonalité très positive du rapport et de l'appréciation encourageante portée par les évaluateurs sur les réformes importantes engagées par notre institution depuis cinq ans. Le rapport dessine ainsi le portrait d'une institution qui s'est significativement renforcée depuis 2013, date de la dernière évaluation menée par l'AERES.

Le rapport rend bien compte, également, du levier que constitue l'opération de l'Artillerie, à la fois dans la poursuite de la transformation et de la consolidation de l'institution, mais surtout à l'appui de notre projet stratégique, pour accompagner le développement de notre faculté permanente, favoriser l'interdisciplinarité et l'innovation pédagogique et développer les espaces en bibliothèque et pour la vie étudiante.

Par ses recommandations, le rapport conforte nos orientations stratégiques :

- a) **Poursuivre le développement du potentiel scientifique de Sciences Po**, qui a déjà [↑] cru de 10 % depuis 2013, avec l'objectif de renforcer son rayonnement et sa reconnaissance à l'échelle internationale et de continuer à ouvrir notre institution à de nouveaux champs disciplinaires, afin de contribuer à mettre les savoirs et les méthodes des sciences humaines et sociales au cœur des grands enjeux et transformations contemporaines. L'ambition est de poursuivre sur la voie d'excellence scientifique que Sciences Po s'est fixée, et dans cette perspective la reconnaissance par le rapport du « haut niveau » (p. 32) de la recherche à Sciences Po constitue un fort encouragement.
 - o Sciences Po s'est fixé pour objectif d'accueillir 20 nouveaux personnels académiques d'ici à 2022, conformément à la recommandation du HCERES « *d'accroître la taille de la faculté permanente* ».
 - o De même, nous souscrivons pleinement à la recommandation « *de développer une politique partenariale avec des établissements qui offrent, au niveau disciplinaire, notamment en sciences de la vie et de l'ingénierie, des profils complémentaires à ceux de Sciences Po pour répondre aux défis sociétaux que l'établissement s'est donné comme mission d'affronter* ». C'est dans cette perspective d'interdisciplinarité que nous renforçons nos coopérations avec l'Université de Paris et Sorbonne Paris Cité, au travers de projets concrets et prometteurs : Centre des politiques de la Terre, Centre des données, etc. C'est également ce qui nous a conduit à développer des programmes interdisciplinaires de recherche autour d'enjeux contemporains cruciaux : ils existent depuis plusieurs années sur les questions de genre et les problématiques urbaines et ont été constitués depuis un an sur les enjeux environnementaux, les transformations numériques ou bien encore les migrations.
 - o Par ailleurs, nous souhaitons faire du développement de l'école doctorale le pivot de notre stratégie de rayonnement scientifique. Cette évolution implique la poursuite de son internationalisation. En outre, d'ici à 2021, le projet Artillerie contribuera à intégrer plus encore qu'actuellement nos doctorants au sein de leurs unités de recherche.
 - o Enfin, dans le cadre de notre politique de recrutement scientifique, nous avons engagé au printemps 2018 un plan d'action spécifique afin d'accroître la parité en matière d'égalité femme-homme et de remédier à un « *recrutement scientifique qui reste aujourd'hui encore trop masculin* ».

b) Conforter l'attractivité, la qualité et le caractère innovant de nos formations pour des parcours professionnels de qualité envisagés à long terme.

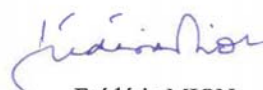
- Sciences Po vient d'engager une ambitieuse réforme de ses admissions, qui doit permettre d'harmoniser et de simplifier les procédures et la gestion, de faciliter l'orientation des étudiants, de renforcer l'égalité des chances et de permettre, à terme, l'articulation à la plateforme ParcourSup.
- Sciences Po entend poursuivre le renforcement des liens entre enseignement et recherche et le développement scientifique de notre institution doit permettre d'irriguer de manière plus systématique encore les contenus de formation à tous les niveaux, et ce dès le 1^{er} cycle.
- La réforme de ce 1^{er} cycle engagée depuis deux ans (« l'Acte II du Collège Universitaire ») contribue également à accentuer l'intégration de notre réseau de sept campus autour d'un curriculum harmonisé, d'un tronc commun renforcé et d'innovations partagées (ex. parcours civique). Cette réforme a, d'ores et déjà, débouché sur l'obtention en 2018 du grade de licence.
- Avec nos partenaires, et en priorité l'Université de Paris, nous souhaitons, par ailleurs, développer de nouvelles formations hybridant les sciences humaines et sociales avec les sciences de la vie et les sciences expérimentales, autour d'un nouveau diplôme *Bachelor of Arts and Sciences*, répondant au besoin de compétences nouvelles anticipées par les recruteurs. Ce projet, qui va constituer un élément fort d'articulation avec la future Université de Paris et ses composantes, pourra également se décliner en régions et nourrir nos coopérations avec les sites autour de nos campus.
- Au-delà de l'expérience accumulée dans le cadre de l'IDEFI FORCCAST, notre objectif de « *renforcer la culture de l'innovation pédagogique par une politique de valorisation auprès de tous les enseignants, y compris les vacataires* » s'est traduit par la création récente d'un Centre d'expérimentation numérique et d'un Laboratoire de pédagogie active, en lien étroit avec le service partagé Sapiens d'Université Sorbonne Paris Cité.
- Sciences Po continuera, par ailleurs, à développer ses activités de formation continue sur de nouveaux marchés, à l'international notamment, tout en poursuivant le développement de formations à l'image des programmes « Emouna », « Welcome Refugees », ou encore « Sportifs de Haut niveau », « *qui répondent à des besoins de la société civile même si elles ne satisfont pas à l'exigence de rentabilité faite à chaque programme* ».
- Sciences Po entend enfin porter une ambition forte en matière de réussite étudiante, avec le renforcement de ses dispositifs d'accompagnement et de suivi, notamment en matière de santé et de prévention, et par la refonte de l'organisation de ses services d'aide aux étudiants, dans une logique de guichet intégré, doublé de services en ligne innovants.

- c) **Poursuivre la modernisation de notre bibliothèque**, que le HCERES qualifie « *d'excellent outil de documentation (...), référence dans les cinq disciplines de l'établissement* » (p. 22), et dont la vocation nationale vient d'être à nouveau reconnue par l'obtention du label national Collex en science politique.
- Nous poursuivrons notre politique d'extension des horaires d'ouverture de la bibliothèque et de développement des services d'appui à la recherche.
 - S'agissant des campus en régions, nous avons d'ores et déjà engagé, comme le suggère le rapport, le renforcement des liens avec les bibliothèques universitaires, et nous nous employons à moderniser leurs équipements documentaires, comme dernièrement sur le campus de Poitiers.
 - Sur le campus de Paris, l'enjeu principal consistera à aménager le futur *Learning Center* de l'Artillerie, dont Sciences Po souhaite faire une vitrine de ses compétences en matière de documentation et de traitement numérique des données scientifiques.
- d) **Poursuivre notre développement international**, pour conforter la place de Sciences Po parmi les établissements les plus reconnus au monde dans le domaine des sciences humaines et sociales.
- Sciences Po continuera à fonder sa politique internationale sur le principe partenarial. Nous ferons vivre notre réseau unique de 470 partenariats dans 75 pays, en donnant la primauté à la diversité géographique de ce réseau international et son niveau d'excellence. Ces partenariats sont en effet systématiquement noués avec les universités les mieux classées dans le monde ou à leur niveau national et/ou régional. Ce réseau large est d'ailleurs le point d'appui essentiel de la troisième année à l'étranger obligatoire dans le cursus de nos étudiants.
 - En complément de ce vaste réseau universitaire, Sciences Po continuera à développer de nouvelles alliances stratégiques avec certains partenaires privilégiés choisis parmi ce même réseau. Ainsi, dès 2018, Sciences Po s'est engagé dans un projet ambitieux de création d'une Université Européenne avec cinq partenaires avec lesquels les relations étaient déjà privilégiées.
 - En termes de priorité régionale, nos collaborations, déjà nourries, avec le continent africain seront un objectif fort des prochaines années. La création début 2018 d'un bureau de représentation au Kenya, le développement de notre partenariat avec la Fondation Mastercard ainsi que le projet de nouveaux double diplômes avec des universités africaines seront un grand atout en matière de complémentarité intellectuelle, disciplinaire et géographique avec nos partenaires africains, et constitueront les leviers de notre ambition en Afrique francophone mais aussi anglophone.

- Enfin, nous poursuivrons le déploiement de notre politique de promotion et d'attractivité internationale, afin d'élargir et de diversifier encore nos bassins de recrutement sur tous les continents. Sciences Po continuera avec force à structurer une politique de promotion qui permet aux meilleurs étudiants du monde entier, quelles que soient leurs origines socio-économiques, de rejoindre la communauté de Sciences Po. En particulier, des programmes de bourses ambitieux au profit des étudiants internationaux continueront d'être une priorité de l'institution.
- e) **Continuer à agir et à innover en matière de responsabilité sociale**, et renforcer la place et le rôle de l'institution dans le cadre des grandes transformations contemporaines.
- A l'appui de son objectif d'accueillir un nombre croissant d'étudiants boursiers, Sciences Po entend conforter ses différentes initiatives en matière d'égalité des chances, comme les « Conventions Education Prioritaire », « 1^{er} campus » ou « Booster », par la création d'un « campus numérique de la réussite étudiante », plateforme numérique visant à renforcer les interactions entre les lycéens, nos enseignants et étudiants.
 - En matière de handicap, nous prévoyons d'amplifier les actions du plan « Sciences Po accessible » et d'assurer, dans le cadre du projet Campus 2022, la mise en accessibilité progressive de l'ensemble des campus.
 - En matière d'égalité femmes-hommes, au-delà du développement du programme PRESAGE et de l'attention particulière à porter, comme le recommande le rapport, aux enjeux de recrutement scientifique, Sciences Po porte de nouvelles initiatives au croisement de la formation et de la recherche, telles que la chaire « femmes, leadership et entrepreneuriat » et le projet de formation « femmes et politique ».
 - Enfin, nous encouragerons l'engagement de nos étudiants, avec le déploiement du « Parcours civique » en premier cycle.
- f) **Achever la consolidation de l'institution sur les enjeux de gestion**, dans une logique de concertation et de recherche collective de l'efficacité, avec l'ensemble de la communauté de Sciences Po. Sur ce point, le rapport permet de mesurer le chemin parcouru depuis 2013, et les effets positifs de la « *démarche engagée de modernisation de la gestion, fortement soutenue par l'équipe de direction* », au travers de grands chantiers comme la réforme des statuts, la refonte de l'organisation et la consolidation de son modèle économique. Néanmoins, conscients des marges de progression qui nous restent à mobiliser dans ce domaine, nous souscrivons pleinement aux recommandations formulées dans le rapport.

- Ainsi que le relève le rapport, l'enjeu prioritaire de ce point de vue réside, en effet, dans la nécessité d'accentuer encore la maîtrise de la masse salariale, dont le rapport note toutefois qu'elle est d'ores et déjà « *mieux contrôlée* ». Cet enjeu pourra faire l'objet d'échanges dans le cadre d'un dialogue social dont les experts ont pu constater, par ailleurs, qu'il avait été sensiblement « *renové et resserré* » ces quatre dernières années.
- Avec un modèle économique caractérisé par un soutien de l'Etat sensiblement minoritaire (moins de 37 %) et une structure de ressources diversifiée, le pilotage de son modèle économique est un enjeu constant pour Sciences Po. Dans ce contexte, une refonte de notre système d'information comptable et financier (SICF) a été engagée pour permettre de moderniser fortement la fonction financière et comptable. De même, la mise en place d'un réseau de cellules d'appui au pilotage viendra renforcer la capacité de dialogue stratégique et de gestion interne (au-delà des seuls enjeux financiers) et contribuer ainsi à un meilleur contrôle des risques, ainsi que le recommande le rapport.
- Enfin, Sciences Po s'emploiera à renforcer sa fonction immobilière, mise sous tension par l'ampleur du projet Artillerie et par les opérations du plan Campus 2022 et, conformément aux recommandations du HCERES, se dotera prochainement d'un schéma directeur immobilier et d'un SPSI, ainsi que d'outils de type *Building Information Modeling* (BIM).

Comme vous pouvez le constater, nous partageons l'essentiel des constats et recommandations du rapport d'évaluation qui nous a été transmis - dont nous tenons à nouveau à saluer la très grande qualité - et les équipes de Sciences Po sont d'ores et déjà pleinement mobilisées pour poursuivre la transformation et la consolidation de notre institution.



Frédéric MION

Frédéric Mion
DIRECTEUR

27, rue Saint-Guillaume - 75337 Paris Cedex 07
T. (33)1 45 49 50 50 - sciencespo.fr

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de Sciences Po a eu lieu du 10 au 12 avril 2018. Le comité d'évaluation était présidé par M. Yves FLÜCKIGER, recteur de l'université de Genève, professeur d'économie à l'université de Genève.

Ont participé à cette évaluation

- M. Jean-Yves DE LONGUEAU, ancien sous-directeur de la DREIC et de la vie étudiante à la DGESIP, ancien chargé de mission à l'IGAENR, ancien conseiller de coopération culturel adjoint à Prague ;
- Mme Catherine DENYS, professeure des universités en histoire moderne, ancienne vice-présidente du conseil scientifique de l'université de Lille 3 ;
- M. Théodore FORTSAKIS, parlementaire grec, avocat, ancien recteur de l'université d'Athènes ;
- M. Yannick JOLLY, directeur général des services adjoint de l'université de Bordeaux ;
- Mme Sandrine ROUSSEAU, maître de conférences en économie, vice-présidente "vie de campus et égalité femme-homme" de l'université de Lille, ancienne vice-présidente du conseil régional Nord-Pas de Calais, en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ;
- Mme Beate TREML, étudiante en master « étude de genre » à l'université de Graz, ancienne experte auprès de l'association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Françoise MARILLIA, conseiller scientifique et Étienne CAZIN, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)