

Réunir Sciences Po

C'est une conséquence positive de la crise de 2012 : la dualité juridique de Sciences Po et l'unicité de sa direction sont pleinement confirmées. Sciences Po préservera son indépendance, tout en adoptant des règles de gestion que la rigueur des temps impose.

Fort de cet acquis et fort des avancées spectaculaires accomplies sous l'impulsion de Richard Descoings, le prochain administrateur-directeur doit relever un double défi : faire en sorte que la grande école de formation qu'est Sciences Po consolide sa réputation mondiale dans le domaine mais progresse aussi en renommée dans le monde de la recherche, à l'instar des universités étrangères qui sont ses partenaires. Une pareille ambition nécessite de définir pour l'établissement un *modèle économique* viable.

Mais, pour ce faire, je crois nécessaire d'élargir le cadre d'analyse. Car un modèle économique repose sur un *modèle moral*. On ne peut prétendre diriger Sciences Po sans s'interroger sur ses valeurs et, à partir de là, sur le rôle que doivent jouer les différents acteurs qui portent ces valeurs et qui contribuent à faire vivre l'établissement.

À situation atypique, exposé atypique. Au lieu de présenter d'emblée mon programme d'action, je chercherai d'abord à cerner les trois modèles entre lesquels navigue Sciences Po. Je tenterai, en examinant leurs rapports sur des exemples précis, d'en prendre une vision d'ensemble ordonnée qui permette de fixer le cap en connaissance de cause.

Examinant une à une les principales ressources de Sciences Po pour la durée du prochain contrat quinquennal, je proposerai une approche du budget qui rééquilibre les contributions des grands acteurs. Cette approche ne sera pas stationnaire, car certaines de ces ressources ont un potentiel important pour développer Sciences Po sur la scène internationale. Je décrirai les actions que je crois nécessaires pour atteindre cet objectif.

Un tel projet repose sur la mobilisation de toutes les parties prenantes de Sciences Po, y compris les étudiants et le personnel administratif. Je n'éluderai pas la question des clivages internes et de l'« intégration morale » du personnel car ce chapitre dépasse la simple gestion des ressources humaines et communique avec mon dernier point : réformer la gouvernance de Sciences Po pour préserver son indépendance et étendre son rayonnement.

On trouvera récapitulées *in fine* les actions à mener d'urgence par le prochain administrateur-directeur. Les actions de plus longue portée sont systématiquement formulées dans les intertitres du document. On les repèrera aisément dans la table des matières.

I. Quels modèles pour Sciences Po ?

Nous sommes tous attachés aux valeurs de Sciences Po mais nous avons parfois du mal à les définir, tant elles sont diverses et par moments contradictoires. Les crises offrent l'occasion douloureuse mais précieuse de débattre de nos valeurs. *De valoribus disputandum est*, disait Albert Hirschman.

Autonome, public, concurrentiel : trois modèles de références concentriques

La politique de Sciences Po, me semble-t-il, répond à trois modèles d'action, selon un schéma concentrique qui est aussi chronologique :

- Au cœur de l'institution, le modèle de responsabilité *autonome*, hérité de l'École libre des sciences politiques. Il promeut les valeurs d'indépendance et d'excellence qui président au brassage des meilleurs étudiants de tous horizons et à la formation de responsables économiques et administratifs ;
- le modèle du *service public*, qui entend préserver, dans un cadre républicain, l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les personnes, au prix de mesures correctrices comme les bourses, la progressivité des droits de scolarité ou les conventions avec les lycées des zones d'éducation prioritaire ;
- plus récemment enfin, le modèle *concurrentiel*, qui met en compétition les talents sur le marché mondial des formations et de l'innovation.

Trois principes, donc : indépendance, égalité, efficacité. Mais aussi trois dérives qu'il convient d'éviter : l'élitisme, l'égalitarisme, le mercantilisme.

On peut dire que Richard Descoings a consacré toute son énergie à la synthèse de ces modèles pour accomplir la métamorphose dont il rêvait pour Sciences Po. Pari largement tenu puisque Sciences Po a changé d'échelle en quinze ans, mais pari difficile. Le modèle autonome constitue, à n'en pas douter, le moteur de l'institution, mais il doit répondre aux défis des deux autres modèles, passer avec eux des compromis, les utiliser au besoin. C'est un jeu complexe, dont je voudrais donner quelques exemples, car leur analyse éclaire les choix possibles pour l'avenir.

Six exemples de tensions et compromis entre les trois modèles

1. Le compromis de 1945 sous la pression du modèle concurrentiel

La refondation de Sciences Po en 1945 est un compromis historique entre les tenants du modèle autonome et ceux du modèle public. Les négociateurs ont fait preuve d'une belle prescience en préservant l'autonomie de la Fondation. Ce qui frappe, soixante-six ans plus tard, c'est la place très réduite qu'occupe la logique du marché dans ce compromis. Il n'était pas nécessaire de mettre les familles à forte contribution, de démarcher les anciens étudiants (si ce n'est pour la taxe d'apprentissage) ou d'offrir des salaires compétitifs aux chercheurs capables d'aligner des publications de rang mondial ou de décrocher des appels d'offre européens. Les acteurs de 1945 n'avaient pas davantage imaginé la vente de formations à quelque 6000 clients publics et privés, chiffre actuellement revendiqué par la direction de la Formation continue.

Or toutes ces activités contribuent de nos jours au rayonnement de l'institution et, très concrètement, à sa survie. La gestion autonome reste au cœur de l'institution mais elle ne suffit pas à la nourrir.

**Encadré. — Financement public ou privé ?
Ou comment Sciences Po, désireux de maintenir l'État
comme financeur prioritaire, finit par y renoncer**

Dans les échanges de Sciences Po avec la Cour des comptes revient la question de savoir si la subvention structurelle de l'État est majoritaire ou non parmi les ressources de la FNSP. La Cour soutient que oui ; la direction relève qu'elle se situe sous la barre des 50 %.

Que disent les comptes ? La part de la subvention publique dans les ressources de Sciences Po, qui représentait encore 60,3 % du total en 2005, a reculé à 49,6 % en 2010 et à 46,5 % en 2012. L'administrateur provisoire vient d'annoncer 44,7 % pour 2013. En chiffres absolus, en revanche, le soutien de l'État a d'abord progressé avant de se stabiliser dans les deux dernières années.

Or les ressources propres obtenues sur appels à projets des agences de recherche nationales et européennes sont également de l'argent public, de même que les revenus des « investissements d'avenir ». Les réintègre-t-on dans le calcul, l'État reste majoritaire dans les ressources de Sciences Po. À condition d'ajouter qu'il l'est seulement grâce à l'efficacité de ses chercheurs et de ses équipes administratives dans des compétitions ouvertes.

L'idée d'une « minorité de blocage » détenue par l'État est juridiquement impropre. De même qu'il est inexact de ranger Sciences Po parmi les « opérateurs de l'État ». D'un autre côté, cependant, l'établissement ne pourrait survivre sans la subvention d'équilibre versée à la Fondation. Cette situation justifie qu'elle adopte, avec tous les aménagements nécessaires, des règles de gestion et de contrôle de la dépense analogues (et non pas conformes) à celles qui régissent les missions de service public.

Qu'en pensait Richard Descoings ? Il n'était pas seulement averti du soutien majoritaire de l'État, il l'appelait de ses vœux. En réponse à une évaluation de l'AERES menée en 2008, il s'inquiétait de voir le budget de l'établissement au bord de la « rupture ». C'est la première fois depuis 1945, soulignait-il, que les ressources propres de Sciences Po étaient en passe de rejoindre la subvention publique. Et de s'appuyer sur un vote récent du conseil d'administration : « *le conseil d'administration a réitéré à l'unanimité, en avril 2008, son souci que l'État demeure le financeur majoritaire de Sciences Po* » (rapport AERES, juillet 2008, réponse du directeur, p. 42).

Pour Richard Descoings, Sciences Po était victime de son succès : sa capacité à dégager des ressources propres risquait d'inciter l'État à réduire sa subvention. Fort de ce raisonnement, il obtint que cette dernière fût relevée au-dessus du seuil des 50 %. C'était reconnaître clairement la pertinence du modèle de service public pour Sciences Po et la volonté de considérer la subvention publique comme une subvention d'équilibre.

Dans le même temps, cependant, la crainte d'un retrait excessif de l'État incita Richard Descoings à augmenter fortement les droits de scolarité, ce qui eut pour effet paradoxal de *réduire* la part relative de la subvention publique au lieu de l'augmenter. Elle n'avait plus vocation à équilibrer le budget mais à le soutenir. Ayant mis à contribution tout à la fois l'État et les familles, il put engager du personnel pour accompagner la croissance spectaculaire du nombre d'étudiants.

On ne peut que s'incliner rétrospectivement devant ce coup double, voire ce coup triple. Mais on comprend aussi qu'il est rigoureusement impossible de le réitérer ! La rigueur des temps fait que les trois curseurs poussés vers le haut par Richard Descoings — subvention d'État, contribution des familles, masse salariale — sont maintenant quasiment bloqués. En revanche, les autres ressources propres (*fundraising*, vente de prestations en France et à l'étranger...) gardent leur potentiel. C'est la nouvelle donne qui s'impose désormais à la direction de Sciences Po.

2. L'accès compétitif aux ressources de l'État : le financement sur projets

Maintenir l'État en position de financeur prioritaire a été longtemps un axe de la stratégie de Sciences Po (encadré). Mais ce fut aussi la stratégie des pouvoirs publics eux-mêmes. L'État s'est efforcé de rester maître du financement de la recherche, mais en canalisant les fonds sur les meilleurs projets.

Comment a-t-il procédé ? En canalisant une part du financement sur les agences de moyens européennes ou nationales, accessibles aux chercheurs uniquement sur appels d'offre. Ce furent, par ordre chronologique, la série des Programmes-cadres européens (PCRD), les

appels à projets de l'Agence nationale de la recherche (ANR), les bourses du Conseil européen de la recherche (ERC¹) et les appels d'offre du programme des investissements d'avenir du Commissariat général à l'investissement (CGI).

Les universitaires français étaient peu familiers de ce type de compétition, emprunté par l'Union européenne à des pays comme l'Angleterre, la Suisse ou l'Allemagne et, bien sûr, les États-Unis². Mais, grâce à sa remarquable organisation, Sciences Po y a remporté une série de succès retentissants. Les sommes récupérées sont de l'argent public ayant transité par l'Union européenne, les agences de recherche ou les « investissements d'avenir ». Il suffit de les additionner à la subvention structurelle pour que la part de l'État repasse la barre des 50 % dans les ressources de Sciences Po. Mais comme elles ont été obtenues par les efforts propres de l'institution, elles figurent logiquement dans les budgets au chapitre des « ressources propres ». L'État est la *source* de ces fonds, mais le *contributeur* est bien Sciences Po.

À l'échelle nationale, les chercheurs français ont le devoir de faire en sorte que leurs laboratoires puissent récupérer dans les appels européens une part au moins équivalente à celle de la contribution française au budget européen de la recherche. Dans ce travail de reconquête de l'argent public, Sciences Po a fait plus que sa part. On peut tenir le même raisonnement à l'échelle du pays et des grandes disciplines : grâce à Sciences Po, la science politique et l'économie ont amélioré leur part dans le budget des appels à projets.

Je n'ignore pas, cependant, que le financement sur projets a lui-même atteint des limites : coûts de gestion élevés, charge temporelle excessive pour les chercheurs, inadaptation à des recherches dont le calendrier suit une autre scansion (comme le calendrier électoral, très étudié par Sciences Po). J'y reviendrai. L'important, à ce stade, est de noter que la logique même du marché public, devenue dominante dans le monde de la recherche, entend combiner les trois modèles de référence : elle organise la *compétition des talents*, elle le fait sur un mode *équitable* et au *meilleur coût*.

3. L'État poussé par la logique de la performance

On pourrait croire en première approche que le rapport de la Cour des comptes s'emploie à brider l'indépendance historique de la Fondation pour la ramener aux règles communes de la gestion des fonds publics. Ce qui reviendrait à mettre en cause le compromis historique de 1945. Mais, dans ce cas, pourquoi avoir attendu soixante-six ans pour le faire ?

Ma lecture est tout autre. La Cour répercute en réalité sur Sciences Po la poussée d'une troisième logique, d'apparition récente, la logique de l'efficacité et de la performance dont l'origine est clairement le monde des entreprises. La LOLF illustre bien ce compromis tardivement conclu entre une logique de service public et une logique d'efficience. Les performances des universités et des grandes écoles publiques sont désormais évaluées à cette aune. Ce que la Cour des comptes renvoie ainsi à Sciences Po, ce ne sont pas des principes d'origine étatique qui porteraient atteinte à son indépendance mais, plus simplement, des

¹ Le Conseil européen de la recherche (European Research Council) a été créé à la suite d'une critique sans concession du système des Programmes-cadres. Les appels d'offre lancés par ce dernier depuis les années 1990 appelaient à former des consortiums de recherche inter-institutions à travers l'Europe, mais avec une créativité scientifique limitée. Dans le système ERC, les concurrents sont désormais des individus. Le comité d'experts sélectionne un *leader* scientifique ayant proposé un projet novateur et capable de recruter pour ce faire sa propre équipe d'étudiants PhD et de post-doctorants. Il doit choisir une institution-support pour le projet. Les montants alloués vont de 1,5 à 4,5 millions d'euros selon les catégories de chercheurs (*starters, consolidators, advanced*). Depuis la création de l'ERC, Sciences-Po a gagné sept de ces bourses.

² Pour prendre l'exemple le plus récent, les appels Labex, Equipex et Idex des « investissements d'avenir » sont fortement inspirés (mais avec des délais d'exécution bien plus serrés) des deux tours de l'*Exzellenzinitiative* allemande.

principes de bonne gestion empruntés au monde des entreprises et qui s'appliquent désormais, *mutatis mutandis*, à la dépense publique. La Cour demande ainsi à Sciences Po de mettre les fournisseurs en concurrence en adoptant une procédure de marché public. Elle souhaite également que la masse salariale et le nombre d'emplois soient plafonnés, ce que j'interprète comme une exigence valant uniquement pour les emplois financés par la subvention publique (un point qui sera traité en détail plus avant).

4. *Le principe d'indépendance au secours du principe d'égalité*

La pose de garde-fous autour de la gestion budgétaire ne signifie pas le renoncement de Sciences Po à son indépendance statutaire. Utilisée à bon escient, la capacité d'initiative libérée par la Fondation constituera toujours un atout décisif pour l'innovation, y compris pour promouvoir la cause de l'égalité chère à l'État républicain.

J'évoquerai sur ce point un souvenir fort. Richard Descoings avait soigneusement élaboré les conventions d'éducation prioritaire. Les documents préparatoires, que j'avais pu consulter, étaient d'une grande qualité scientifique et juridique ; ils prenaient appui sur le principe d'égalité pour réduire la « discrimination indirecte ». Quand il annonça publiquement le lancement des premières conventions ZEP, il reçut aussitôt un appel du ministère de l'Enseignement supérieur qui le somma de tout arrêter³. Si le projet fut néanmoins mis en œuvre, c'est que le directeur de l'IEP avait la chance insigne d'être aussi l'administrateur de la Fondation. Sans l'autonomie que lui assurait cette dernière, l'initiative des conventions ZEP serait mort-née ! C'est un paradoxe à méditer : il est des moments où le principe d'indépendance, loin de battre en brèche le principe d'égalité, peut venir à sa rescousse.

5. *L'échange international des étudiants : de l'équilibre à la tentation offshore*

Le programme d'échange international des étudiants pratiqués à ce jour par Sciences Po se tient soigneusement à distance de la logique marchande. La direction des Affaires internationales a conclu 380 accords de partenariat qui permettent aujourd'hui à 1500 étudiants français de passer leur troisième année à l'étranger en permutant avec autant d'étudiants étrangers. Ce chassé-croisé exclut tout gain financier, puisque les étudiants impliqués dans l'échange continuent de verser leurs droits de scolarité à leur établissement d'origine (les étudiants français restant couverts par la sécurité sociale étudiante française). Pour être impalpable, le bénéfice retiré de cette politique de réciprocité n'en est pas moins réel. Outre les gains de notoriété à l'étranger, c'est le profit que procurent à terme la découverte de l'étranger et le décroisement des cerveaux, à un âge où se forme l'esprit critique. En cela, Sciences Po est totalement fidèle à sa tradition libérale.

Pourtant, le modèle du marché concurrentiel n'est pas loin. Ainsi, les deux personnes qui composent la délégation permanente de Sciences Po à Pékin et qui prospectent les lycées ou les masters chinois pour recruter des étudiants à haut profil (que ce soit à destination du campus du Havre ou de Paris) opèrent sur un marché mondial, en compétition avec les meilleures universités étrangères, y compris les universités *offshore*. Le fait que Sciences Po puisse se prévaloir de doubles diplômes prestigieux avec LSE, la SIPA de Columbia, la Law School de Georgetown ou la Freie Universität de Berlin lui donne le crédit nécessaire dans ce travail de recrutement. Mais doit-il passer du modèle autonome au modèle concurrentiel ?

Le sujet a été abordé dans une récente réunion de la commission paritaire par Francis Verillaud. Si le directeur des Affaires internationales et des échanges a réaffirmé le caractère désintéressé du programme d'échange des étudiants, il n'a pas jugé absurde l'idée d'implanter

³ Information confiée en 2004 par Richard Descoings aux trois experts du Comité national d'évaluation des EPSCP, dont je faisais partie.

un jour des antennes dans des pays émergents pour peu que certains obstacles juridiques soient levés. La question reste ouverte. J'y reviendrai en seconde partie.

6. La mise à contribution des familles corrigée par le principe de progressivité

Une autre illustration de la façon dont un modèle en corrige un autre est la réforme des droits de scolarité : forte hausse pour 2003, suivie en 2009 de l'instauration d'un barème encore plus progressif selon le revenu des familles. Cela revient à miser sur la logique du marché en la corrigeant par une logique de redistribution. Le principe égalitaire de la progressivité modifie fortement le rapprochement d'une offre de formation universitaire attractive et d'une demande solvable, qui suit *grosso modo* la loi de Pareto. Mais la réforme des droits est récente. Il faudra quelques années de recul pour en évaluer les effets. La lutte de Richard Descoings contre les privilèges des préparations privées, très prisées de certaines familles, s'inscrit dans cette même logique de correction.

Conclusion : apprivoiser la « marchandisation », cumuler les modèles d'action

Ces exemples montrent que le compromis de 1945 entre logique autonome et logique publique doit être complété, tant est pressante la logique du marché et de la performance. Une pression qui s'exerce jusque sur les finances publiques, comme le montre la part grandissante des appels d'offre dans la recherche publique. Ma position personnelle est pragmatique : au lieu de pourfendre la marchandisation, mieux vaut l'apprivoiser et s'en servir à bon escient.

Une abondante littérature critique dénonce la « marchandisation » de l'Université, qui se propagerait à vive allure en Europe et dans le monde⁴. Ce n'est pas nouveau : en 1918 déjà, Veblen dénonçait la *merchantable instruction* [sic]. On a suspecté ainsi les « universités numériques » de viser la seule rentabilité en économisant les heures de présence. On a même agité le spectre d'une dégradation de la qualité, au détriment des vertus de la pédagogie *in situ*. Or rien de tel ne s'est passé. L'essor des *e-cours* et des ressources numériques à Sciences Po n'a réduit ni le volume ni la qualité de l'offre pédagogique, il l'a enrichie. Je ne vois aucune raison de récuser les techniques nouvelles si elles permettent d'offrir des prestations de service originales et attractives. Tout mérite d'être testé. Je pense aux « cours inversés » (en ligne d'abord, *in situ* ensuite), aux « jeux sérieux », aux expériences inspirées de l'économie comportementale. C'est dans cet esprit que je proposerai plus loin de développer l'offre de formation de Sciences Po vers les publics susceptibles de s'y intéresser dans les pays émergents.

Il ressort de ces divers exemples qu'aucun principe d'action ne saurait agir à l'état isolé. Si la valeur centrale, celle qui fait l'identité de Sciences Po, est l'indépendance, les autres modèles lui sont devenus indispensables. On ne résoudra pas son équation budgétaire en privilégiant un modèle unique, *autonome*, *public* ou *concurrentiel*. Qu'il s'agisse d'enseignement, de recherche ou de formation, que l'acteur soit la FNSP ou l'IEP, partout s'impose une triple exigence de *qualité*, d'*équité* et d'*efficacité*. L'idée de négocier un partage des territoires entre les trois modèles a vécu : leurs exigences doivent désormais se cumuler. Sans rien sacrifier de son indépendance, Sciences Po a les moyens de relever ce défi.

⁴ Pour un exemple de la critique « néomarxiste » de l'Université « néolibérale », voir par ex. K. Robins and F. Webster (eds), *The Virtual University? Knowledge, Markets and Management*, Oxford University Press, 2002.

II. — Rééquilibrer le budget autour des « grands contributeurs » : familles, État, personnel

Ayant reconnu la légitimité et l'intrication des différents modèles d'action, je voudrais identifier plus directement les *parties prenantes* ou, mieux, les « grands contributeurs » aux succès passés et futurs de Sciences Po.

L'effort de croissance des années 2005-2012 : trois contributeurs à parts égales

Pour ce faire, revenons sur l'essor de Sciences Po depuis 2005, année de l'évaluation du CNE, qui coïncide aussi avec le début de la période examinée par la Cour des comptes. Les faits sont connus. Sous les yeux incrédules de la communauté universitaire, Sciences Po a changé d'échelle. L'« école de la rue Saint-Guillaume » s'est hissée à la dimension d'une école internationale de formation, elle a tissé des réseaux d'échange et de partenariat à l'échelle de la planète, fait découvrir le monde aux étudiants français et la France aux étudiants étrangers. Cette grande école a fait plus encore, elle a commencé sa mutation en institution d'enseignement et de recherche, en accumulant les succès dans des projets de recherche compétitifs. Le nom de Richard Descoings restera à jamais attaché à ce *quantum leap* sans précédent. Ce qu'on sait moins, en revanche, c'est la part respective qu'ont assumée les « grands acteurs » de Sciences Po dans le financement de cette métamorphose.

De 2005 à 2010, en effet, les ressources de la Fondation sont passées de 79,2 M€ en 2005 à 128,3 M€ en 2010, soit 49,2 M€ supplémentaires (+62 %) — une progression proche de celle du nombre d'étudiants (+59 %). Or il est possible de retraiter les données publiées dans le rapport de la Cour des comptes pour calculer *les contributions relatives de chaque partie prenante à la croissance du budget* en ces années décisives :

- **les familles y ont contribué pour plus du tiers (37 %)**, à travers la hausse des droits de scolarité ;
- **l'État pour près d'un tiers (32 %)** en augmentant sa subvention ;
- les pourvoyeurs des ressources propres *hors droits de scolarité* presque autant (**30 %**). Qui sont-ils ? Tout simplement **les hommes et les femmes de Sciences Po** — enseignants, chercheurs ou membres des services administratifs — qui ont su drainer de multiples ressources : taxe d'apprentissage, formation continue, mécénat, prestations de service, produits de partenariat, subventions des collectivités territoriales.

Un calcul mené sur un intervalle un peu différent aurait à peine modifié ces proportions, proches de trois tiers. Répétons-le, il ne s'agit pas de la répartition instantanée du budget mais de la contribution de chaque catégorie d'acteurs à la croissance des ressources entre 2005 et 2010 (le complément résiduel à 100 % correspondant à quelques produits financiers et exceptionnels).

Les succès aux appels d'offre nationaux et internationaux (ANR, ERC, Investissements d'avenir, etc.) font partie du troisième groupe. Ils ont encore fortement progressé dans les années 2011 et 2012 et c'est à juste titre que l'administration de Sciences Po s'est étonnée de voir la Cour des comptes en faire si peu de cas, puisque, rapportés à ses effectifs, de tels succès placent Sciences Po au premier rang des organismes français de recherche en sciences humaines et sociales, loin devant l'EHESS ou l'Institut des sciences humaines et sociales du CNRS⁵.

⁵ Rapport public, p. 170.

Dans ces conditions, la forte progression de la subvention publique depuis 2005 n'apparaît plus comme le fait du Prince mais comme l'implication logique de l'État dans une dynamique d'ensemble. Il importe ici de ne pas confondre les registres : la procédure suivie au sommet de l'État pour signifier au ministère la progression de la subvention publique était pour le moins singulière. Sur le fond, pourtant, il n'y avait rien d'irrationnel dans le fait que l'État ait accepté d'assumer un tiers de la croissance de Sciences Po, aux côtés des « grands contributeurs » que sont les familles, d'un côté, le personnel de l'établissement, de l'autre.

D'où la perspective défendue ici : celle d'un développement de Sciences Po équilibré, reposant sur les trois « grands contributeurs ».

Le contrat 2014-2018 : rééquilibrer les ressources de la Fondation entre les grands contributeurs

Dès sa nomination, le futur administrateur-directeur négociera de toute urgence avec l'État un contrat d'objectifs pour une durée de cinq ans. Le contrat 2008-2012 ayant été prolongé par avenant sur 2013, le nouveau contrat couvrira la période 2014-2018. Ses principes seront présentés et discutés au sein de Sciences Po avant d'être soumis aux instances statutaires et à la signature de l'État.

Compte tenu des analyses précédentes, mon projet vise une structure plus équilibrée des ressources budgétaires. Le scénario proposé ici est taillé pour la durée du contrat quinquennal mais il doit aussi jeter les bases d'une situation budgétaire assainie pour la suite (tableau 1). L'exercice prend pour point de départ les données partielles publiées par la Cour des comptes jusqu'en 2012 ainsi que les annonces faites par l'administrateur provisoire pour 2013. La projection intègre l'hypothèse (non visible sur le tableau) d'une légère croissance du nombre d'étudiants, liée aux effets prolongés de la récente progression des inscriptions.

Tableau 1. Évolution prévisionnelle des ressources de la FNSP à l'horizon 2018 dans une optique de rééquilibrage entre les grands contributeurs

Structure des ressources de la FNSP	2005	2010	2015	2018
Subventions publiques structurelles	60 %	50 %	41 %	39 %
Autres subventions (dont collectivités territoriales)	7 %	7 %	5 %	5 %
Droits de scolarité	13 %	22 %	25 %	24 %
Autres ressources propres (projets de recherche, recettes de formation, <i>fund-raising</i> et mécénat, location de locaux pour manifestations scientifiques)	17 %	20 %	28 %	31 %
Produits financiers et exceptionnels	3 %	2 %	1 %	1 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

N. B. : Années 2005-2010 : rapport de la Cour des comptes. L'année 2015 tient compte des données non consolidées de 2011 et 2012 publiées dans le rapport, ainsi que des annonces de l'administrateur provisoire pour 2013. L'année 2018 est la dernière du prochain contrat quinquennal.

Compte tenu des données disponibles, la projection est fournie à titre indicatif. C'est une projection ciblée, fixée *a priori* sur plusieurs objectifs : une diminution prévisible du poids relatif de la subvention publique, l'anticipation du retrait partiel des collectivités territoriales dans la rubrique « autres subventions », une stabilisation de la contribution des familles, une augmentation substantielle des ressources propres hors droits de scolarité.

Reprenons chacun de ces points.

1. La subvention publique annuelle : miser sur sa stabilisation

Le temps est révolu où Sciences Po pouvait mener une politique de croissance accélérée en obtenant de l'État qu'il accompagne le mouvement par la grâce d'une subvention d'équilibre. Sciences Po pourra continuer de croître par ses *ressources propres privées*, mais, contrairement aux vœux encore formulés par le Conseil d'administration en 2008 (voir encadré de la p. 3), la FNSP renoncera à exiger de l'État d'équilibrer systématiquement son budget. L'État sera désormais un contributeur majeur et vigilant, il ne sera plus le sauveur du budget. Les annonces de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche sur ce point sont claires et devront être inscrites dans le contrat quinquennal 2014-2018. Une conséquence de cette évolution sera, pour Sciences Po, de remettre à l'honneur le principe de responsabilité autonome, en bonne intelligence avec les missions de service public et la nécessité de s'engager dans la compétition internationale⁶.

Tout indique que l'engagement de l'État restera proportionné à l'évolution des effectifs d'étudiants, en légère progression sous l'effet mécanique de la hausse du nombre d'inscrits dans les dernières années. On peut retenir également l'hypothèse qu'elle tiendra compte du GVT positif. Sciences Po adoptera les règles de gestion des établissements de recherche assujettis à la LOLF pour la partie de son budget dépendant de l'État. Le plafond d'emplois et le plafond de la masse salariale peuvent être légalement relevés dans le cadre de la LOLF, moyennant un vote favorable du conseil d'administration et l'accord du ministère. Pour la partie du budget dépendant des ressources propres *privées*, seule l'autorisation du conseil d'administration sera nécessaire. On peut penser qu'elle veillera à caler la progression éventuelle des plafonds sur une réelle augmentation des ressources propres.

Il convient sur ce chapitre de lever toute ambiguïté.

À partir du moment où l'État ne verse plus de subvention à l'équilibre mais une subvention de soutien, ce n'est pas la totalité des emplois de la FNSP et de sa masse salariale qui sera soumise à plafond mais seulement la part correspondant à l'usage des fonds publics. D'un point de vue juridique, en effet, les emplois créés par la Fondation à partir des droits de scolarité ou d'un fonds de mécénat, par exemple, ne sont pas soumis à plafond. Ils participent à la création souhaitable d'emplois privés en France. La Fondation aura intérêt, pour cette partie du budget alimentée par les ressources propres, à appliquer des règles de bonne gestion, lesquelles peuvent s'inspirer de la LOLF : reddition des comptes plus détaillée, comptabilité plus analytique, élaboration d'indicateurs d'activité et de performance, évaluation des résultats au regard des objectifs annoncés. C'est sur la partie du budget subventionnée par l'État que s'appliqueront directement les règles de la LOLF (ou d'une LOLF modifiée, encore à venir).

Dans ces exigences de bonne gestion, je ne vois rien en définitive qui restreigne la marge d'action de la Fondation au-delà de ce qu'exige la conjoncture économique et budgétaire du pays. La Fondation peut faire siennes ces règles et protéger ainsi sa réputation sans entraver son potentiel propre de croissance.

2. Les droits de scolarité : une pression déjà maximale, qui ne peut porter toute la charge de la redistribution

Le premier poste en ressources propres est celui des droits de scolarité. Il représentait 12,5 % des produits de la FNSP en 2005, près de 22 % en 2010, autour de 26 % en 2012 et

⁶ Par subvention « structurelle » on entend la subvention annuelle du ministère, sans le produit des réponses aux appels d'offre (argent public transitant par les agences de recherches nationales et européennes ou par les « Initiatives d'excellence ») ni la contribution des autres opérateurs publics (ministères, bourses de la région Île-de-France, autres collectivités territoriales, programme franco-allemand, etc.)

2013, selon les annonces de l'administrateur provisoire. Sciences Po engrange ainsi le bénéfice des réformes de fond lancées par Richard Descoings : hausse des droits de scolarité à partir de 2003 et forte modulation de ces droits en fonction des revenus de la famille depuis 2009 si l'étudiant a une résidence fiscale dans l'Espace économique européen.

Il règne aujourd'hui un consensus sur le fait que l'effort demandé aux familles a atteint son plafond. 25 % à 30 % des ressources totales de Sciences Po semble un maximum en régime de croisière. Rappelons qu'il existe déjà une commission qui examine l'incidence des changements de situation familiale sur le montant des droits (calculés sur l'année n-2) : elle a statué sur une réduction pour 140 dossiers en 2011. Le dispositif fonctionnant seulement depuis 2009, il conviendra d'en évaluer les effets.

L'emploi des droits d'inscription ne doit pas faire l'objet d'une affectation *a priori* mais rester fongible en entrant dans le budget général de la Fondation. Le rapport de la Cour des comptes suggère le contraire en calculant un ratio qui rapporte le montant des bourses au montant des droits⁷. Constatant que le montant des bourses sur fonds propres n'a pas suivi la même progression que le montant des droits de scolarité (une multiplication par 2,5 contre une multiplication par 7), la Cour constate que le ratio bourses/droits de scolarité a fortement diminué dans le même temps, passant de 0,43 à 0,15. Et de conclure que les droits ne sont que très partiellement un outil de redistribution, leur rôle étant surtout de contribuer à financer la formation initiale.

Or ce raisonnement se retourne aisément. On peut soutenir, tout au contraire, au vu des chiffres absolus, que l'ampleur de la hausse des droits est telle qu'elle a permis de couvrir la totalité de la hausse des bourses. L'amélioration de ces dernières, dans leur montant comme dans leur assiette, doit certes rester un objectif, dûment assorti d'un système d'évaluation (d'ores et déjà assuré par une commission de suivi). Mais je ne défendrai pas l'idée d'augmenter les bourses *dans la même proportion* que les droits de scolarité, c'est-à-dire de stabiliser le ratio bourses/droits (voire de le faire progresser, comme le suggère la Cour des comptes), car cela signifierait pour Sciences Po de renoncer à une part substantielle de ses ressources propres (près de la moitié, dans l'hypothèse d'un maintien du ratio), ce qui l'obligerait à se tourner vers l'État ou d'autres financeurs.

Par ailleurs, les familles à haut revenus sont déjà fortement « taxées » par Sciences Po. Il n'est pas question de leur signifier que leur principale raison d'être serait de subventionner les parents à revenus modestes. Car elles font bien plus : elles contribuent à financer l'ensemble des équipements et du fonctionnement de Sciences Po. Pour reprendre la typologie initiale des modèles, le « principe concurrentiel » peut contribuer puissamment à la mise en œuvre du « principe d'égalité » ; il ne peut pas lui être subordonné.

3. Fundraising et mécénat : une direction mobilisée pour tirer parti de l'*alumni boom*

Dans la série des ressources propres déjà mises en place et susceptibles de poursuivre leur développement, il faut citer le trio classique : récupération de la taxe d'apprentissage, appel de fonds aux anciens étudiants et mécénat. Ces trois modes de collecte ne sont pas étanches, ils communiquent. Cela justifie qu'on les réunisse dans un catalogue de propositions à la fois unifié et flexible, offrant autant d'alternatives aux donateurs. On encourage mieux ces derniers quand on leur laisse le choix entre plusieurs formules : financement d'un laboratoire, d'une chaire, d'un programme de recherche, d'un programme de formation continue, d'un système de tutorat, soutien à un campus en région, bourses aux étudiants étrangers, bourses postdoctorales, prix de thèses, prix scientifiques...

⁷ Rapport, p. 43. Les bourses sur ressources propres comprennent les bourses à l'initiative de Sciences Po, les compléments aux bourses du Crous et les bourses Émile Boutmy pour les étudiants étrangers.

Candidater à la direction de Sciences Po, c'est accepter de s'engager en personne dans les campagnes de *fundraising* organisées par la direction de la Stratégie et du développement (dont l'efficacité est saluée de tous).

On estime à 45 000 le nombre des anciens étudiants de Sciences Po. L'établissement dispose dans ce domaine d'un atout qui lui est propre : la forte croissance du nombre d'étudiants sous l'ère Descoings, à commencer par les étudiants étrangers. Cette démographie « galopante » des étudiants produit techniquement un véritable *alumni boom*, dont les effets seront sensibles pour des décennies. Les *alumni* monteront forcément en nombre, en âge et en diversité nationale. Pour exploiter au mieux ce « bonus démographique », on dressera des projections mesurant l'évolution des cohortes d'*alumni* promotion par promotion. Elles permettront de cibler les campagnes de collecte sur les aires les plus concernées, avec pour objectif d'étendre la campagne au-delà de la Grande-Bretagne et des États-Unis, où la DSD a su installer deux fonds de soutien.

Le modèle de l'évergétisme, avec création de fondations dotées d'un statut de *charity trust*, est adapté au cas britannique et américain. L'Allemagne devrait être la prochaine cible, ainsi que la Chine, car ces nations forment le quatuor de tête dans les élèves de Sciences Po, aux côtés des Américains et des Italiens. Mais le défi est plus difficile, car ce sont des pays où la culture de l'héritage reste plus forte que celle de la donation. De nouvelles méthodes de *fundraising* se répandent, qui recourent aux nouvelles technologies et ne dédaignent pas certaines techniques de marketing. Elles sont plus adaptées aux diasporas joignables seulement à distance.

La sollicitation des anciens étudiants s'inscrit à son tour dans un programme de mécénat plus vaste, qui peut toucher les ressortissants des pays avec lesquels Sciences Po développe des programmes de recherche, des « écoles » ou des campus géopolitiques ou des programmes de formation. Les organisations internationales et ONG où Sciences Po place ses étudiants pendant l'année de séjour à l'étranger ajoutent à cet ensemble un cercle important. Là encore, l'engagement personnel du directeur-administrateur aux côtés des services compétents est une clef de la réussite, pour peu que les mécènes se voient proposer une panoplie de projets clairement identifiés.

Les études sur le *fundraising* universitaire régulièrement publiées dans les revues européennes ou américaines montrent que l'entregent personnel, politique ou médiatique ne suffit pas à convaincre les grandes entreprises ou les grands donateurs. Ils attendent des arguments crédibles. Dans le vocabulaire très pragmatique de la rhétorique antique, cela requiert un bon dosage des trois ingrédients d'un plaidoyer : le *logos* (des arguments rationnels sur le bon usage que Sciences Po fera des fonds), l'*ethos* (s'adresser à des donateurs soucieux de leur réputation) et le *pathos* (entretenir la fierté qu'on peut légitimement éprouver quand on fait œuvre utile). Toutes proportions gardées, le *case for support* de la campagne *Oxford Thinking* est mieux adapté au cas de Sciences Po que celui des institutions américaines. Il insiste sur les effets transformateurs de la donation et décrit la panoplie des formes de reconnaissance (rencontres prestigieuses du cercle des bienfaiteurs, inscription de leurs noms dans un lieu hautement symbolique, distinctions). Le donateur doit avoir le sentiment que son geste aura une valeur transformatrice : il s'agira de changer visiblement les conditions de vie des étudiants ou d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Les Britanniques ont élaboré des codes de déontologie qui encadrent les levées de fonds des anciens étudiants et des mécènes potentiels. Ils veillent à ce que le don n'implique aucune contrepartie dans le contenu des enseignements et des recherches. Les gratifications symboliques doivent parer à toute intrusion dans la gouvernance de l'établissement. Précaution tout à fait transposable à Sciences Po.

4. Campus en régions: organiser un débat inter-régional sur la mobilité des étudiants

Les subventions versées par les collectivités territoriales soutiennent les campus installés par Sciences Po dans les régions, dont chacun est axé sur une orientation géopolitique⁸. Elles comprennent des investissements et du fonctionnement et contribuent pour 43 % au budget des campus. La Cour des comptes a relevé la fragilité de ces soutiens, subordonnés aux échéances électorales⁹. Sciences Po a répondu que les retraits correspondaient à la fin annoncée de la phase initiale d'investissement.

Les collectivités territoriales anticipent effectivement une baisse générale de leurs ressources, mais certains élus ont manifesté un scepticisme inquiétant sur le bien-fondé même des campus, dont on trouve l'écho dans la presse spécialisée. La ville de Reims et le département de la Marne ont décidé en octobre 2012 de diviser par trois leurs subventions au campus, la mairie de Reims ayant même expliqué que le rapport de la Cour des comptes venait « légitimer et conforter *a posteriori* » cette décision¹⁰. La région Poitou-Charentes, de son côté, avait déjà annoncé pour 2011 la division par deux de son soutien, au motif qu'il n'était plus possible de soutenir à ce niveau un nombre aussi réduit d'étudiants (260) qui étaient seulement « de passage »¹¹.

Une priorité de la nouvelle direction, en liaison étroite avec les directeurs des campus, sera d'analyser les argumentaires de ces élus et de répondre à leurs inquiétudes. Est-il vrai, comme l'a soutenu l'un d'entre eux, que les campus « restituent » au siège parisien de Sciences Po des frais de gestion qui équivaldraient à la contribution budgétaire locale, en sorte que les élus auraient le sentiment de trahir leurs électeurs en « subventionnant Paris » ? Sur quels éléments se fondent-ils pour redouter non seulement la fuite des budgets mais aussi la fuite des cerveaux ? Comment expliquer que la crainte d'apparaître comme une terre de transit pour migrants estudiantins apparaisse dans telle région plutôt que telle autre ?¹²

Ces questions se posent à vrai dire pour toute université ou grande école d'une région qui cherche à se mondialiser pour relever les défis de la mondialisation. Elle se pose aussi au site parisien de Sciences Po, qui voit la grande majorité des étudiants étrangers quitter la France après un an de séjour. En fait, toute formation suivie d'une mobilité nourrit aisément le grief de *brain drain* : installé à Paris, Sciences Po déracine les provinciaux et les étrangers ; installé dans les campus, il les déracine encore. Et, où qu'il soit, il échoue à fixer les étudiants étrangers en transit.

Le directeur de Sciences Po ne doit pas hésiter à rencontrer les élus pour débattre avec eux des enjeux de la mobilité nationale et internationale des étudiants. On peut imaginer une conférence inter-régionale sur l'apport des campus qui, outre la direction de Sciences Po, réunisse les directeurs de campus, les élus, le rectorat. Mieux vaudrait sans doute replacer la question des campus de Sciences Po dans la perspective plus générale de la mobilité géographique des étudiants en France et des moyens d'en tirer parti. Il conviendrait également de relier le *brain drain* externe au *brain drain* interne (intra-national). Les représentants des régions les plus ouvertes sur l'Europe pourraient transmettre leur expérience à ceux des régions les plus hésitantes. Les expériences étrangères fourniraient des points de comparaison.

⁸ Du plus ancien au plus récent : Nancy (campus franco-allemand ouvert en 2000), Dijon (Europe centrale et orientale, 2001), Poitiers (Amérique latine, 2001), Menton (Moyen-Orient Méditerranée, 2005), Le Havre (Asie, 2007), Reims (Amérique, 2010), à quoi s'ajoute Paris (programme Afrique, 2011).

⁹ Rapport public, p. 74

¹⁰ La Gazette des communes, 17 octobre 2012.

¹¹ Educpro.fr, 30 octobre 2012.

¹² Il n'est plus possible, explique le vice-président du conseil général de la Marne, de subventionner des étudiants « qui ne sont pas Marnais et ne vont pas non plus s'insérer chez nous », *ibid.*

5. Valoriser le patrimoine immobilier de Sciences Po

Une ressource propre susceptible d'un fort développement dans les années à venir est le patrimoine immobilier de Sciences Po.

Pour l'instant, les locaux parisiens restent à peu près inutilisés de mai à septembre et lors de la coupure semestrielle, hormis les stages d'intégration pour étudiants étrangers en août (soit un tiers de l'année...). Contraste flagrant avec certaines universités parisiennes, qui savent louer leurs locaux dans les périodes creuses, telle Paris Descartes, voisine et partenaire de Sciences Po au sein du PRES Sorbonne Paris Cité. Il y a là un gisement de ressources qu'on pourrait utilement exploiter après une étude préalable confiée à des professionnels¹³. Les amphithéâtres de la Sorbonne ou la salle Marguerite-de-Navarre du collège de France ne peuvent satisfaire toutes les demandes. Moyennant des aménagements techniques, Sciences Po pourrait prendre sa place sur le marché parisien des amphithéâtres universitaires correctement équipés et complétés de salles annexes.

6. Développer la formation continue à l'étranger en misant sur le savoir des chercheurs en matière de transferts d'action publique et de gouvernance privée

Les formations à l'étranger constituent la principale ressource propre susceptible de connaître une forte croissance dans les prochaines années, en particulier si l'on vise les vastes marchés des pays émergents et des pays asiatiques. Elles pourraient à terme modifier le modèle économique de Sciences Po.

Forte d'une quarantaine de permanents, la direction de la Formation continue (DFC) offre d'ores et déjà un catalogue de formations d'une grande richesse qui séduit, selon ses estimations, quelque 6000 entreprises et administrations. On y trouve 14 *executive masters* (formations diplômantes compatibles avec l'exercice d'une activité professionnelle, dispensés à raison de 2 à 3 jours par mois pendant un ou deux ans), environ 120 programmes intenses d'une durée de un à huit jours, des cycles de 4 à 16 conférences, des écoles d'été, ainsi que des formations sur mesure pouvant déboucher sur un certificat de Sciences Po ou se développer sous forme d'accompagnement individuel (*coaching* Open Network).

La dernière évaluation de l'AERES a jugé la formation continue trop excentrée par rapport aux enseignements de l'IEP. Depuis sa visite, en 2008, l'articulation avec la formation aux niveaux M et D s'est renforcée, notamment grâce à la participation des économistes récemment recrutés comme enseignants permanents. Le recours aux anciens élèves pour constituer des équipes de formateurs peut encore s'intensifier. Ce devrait être un axe majeur de la nouvelle direction de placer la DFC plus au centre de l'établissement en augmentant sa visibilité et sa proximité avec les enseignants et les enseignants-chercheurs.

Comment s'y prendre ? Une première étape consistera à partir de l'existant. Ainsi, Sciences Po est engagé depuis 2006 dans l'Executive public policy training programme (EPPTP), aux côtés de LSE, l'Université Columbia et l'Université de Pékin. D'une durée de neuf semaines en juillet-août, la formation s'adresse à une cinquantaine de cadres de la fonction publique chinoise et vise à transmettre diverses expertises pratiques et stratégiques, incluant la mise en œuvre de certains instruments de politique publique.

La construction de tels programmes ne s'improvise pas. Elle doit partir d'une analyse des besoins (qui sont considérables dans les pays émergents) et profiler des formations qui ne soient pas standard (on attend des Français autre chose que les *packages* déjà proposés par les universités américaines ou britanniques). En amont, des concepteurs de programmes recrutés

¹³ Occasion de saluer l'opération menée de main de maître par Richard Descoings, conseillé par le président du conseil de direction de l'IEP, qui a permis d'obtenir au 28 de la rue des Saints-Pères un bail emphytéotique très favorable sur l'ancien siège de l'École des Ponts (10 200 m²), garantissant à terme la propriété du bâtiment.

à cet effet doivent construire le matériel didactique en liaison forte avec les chercheurs et les enseignants-chercheurs intéressés. Cette liaison s'effectue pour l'instant de façon encore inégale. La phase de fabrication doit elle-même être précédée d'une phase de prospection et d'identification fondée sur les recherches existantes en matière de transfert de politiques publiques et de diffusion des « instruments » de l'action publique.

On sait, en effet, que les politiques publiques circulent de plus en plus à travers le monde. Le domaine est immense mais largement couvert par les professeurs et les chercheurs de Sciences Po. Citons pêle-mêle les réformes judiciaires, les mesures fiscales, l'évaluation des systèmes de santé, la surveillance épidémiologique, les réformes éducatives, les réformes universitaires, les réformes des systèmes de retraite, les politiques migratoires, les marchés publics, les mesures antidiscriminatoires, etc.

De multiples explications ont été proposées à la circulation croissante des modèles et des instruments d'action publique : imitation, domination, démocratisation, harmonisation, européanisation, démarcage, réduction des coûts, convergence linguistique, pression d'Internet... Quelques « théories » se sont disputées le sujet, comme le courant rationaliste du *Lesson-drawing* et les *Policy transfer studies* (PTS). Certaines approches opposent les transferts volontaires aux transferts coercitifs, d'autres insistent sur les facteurs culturels et institutionnels qui favorisent ou non les transferts d'action publique. D'autres encore s'intéressent de près aux propriétés parfois paradoxales des instruments de l'action publique¹⁴ : salaire minimum, recensement, registre national, zonage, plafond d'emploi, numerus clausus...

Une réflexion spécifique devrait être menée pour étendre les contenus de la gouvernance publique à la gouvernance des entreprises et des organisations non gouvernementales. Sciences Po réunit en son sein toutes les compétences nécessaires pour intégrer intelligemment ces savoirs et ces méta-savoirs de façon à construire des formations payantes et exportables à l'étranger. Sciences Po est tout aussi capable d'y ajouter le *French touch* d'une approche distanciée et critique, qui ne cherche pas à prôner des imitations serviles mais sache moduler ses interventions en fonction des besoins, des histoires et des contextes nationaux.

Le directeur-administrateur n'a pas à entrer dans le contenu de ces formations. Les lignes qui précèdent visent seulement à donner une idée de la richesse des contenus de formation. Sa mission propre sera de favoriser le rapprochement des chercheurs et des enseignants-chercheurs avec la DFC et de bâtir un plan stratégique pour une offre de formation cohérente et renouvelée.

Une question majeure à explorer est de savoir comment différencier cette offre de formation des produits plus standards que les universités américaines mettent en ligne depuis peu de temps, sur un régime gratuit (tels les cours de Udacity, Coursera et edX, qui réunissent trois millions d'étudiants). La meilleure réponse (à confirmer par une étude spéciale) est sans doute de viser le haut de gamme, centrée sur la formation de groupe face à face.

7. Filiales ou prestations à l'étranger : n'écarter aucune option

La question de savoir si Sciences Po peut envisager le développement d'antennes universitaires à l'étranger a été soulevée plus haut à propos d'une interrogation stratégique de Francis Verillaud.

Un bon moyen d'avancer sur ce dossier est d'élargir le cadre d'analyse à tout l'éventail des possibles, en reprenant la typologie du GATS (Accord général sur le commerce des services), comme l'ont fait plusieurs chercheurs britanniques et chinois. Cette typologie énumère quatre options.

¹⁴ P. Lascoumes, P. Le Galès (éd.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004

1^{re} option : le fournisseur et le bénéficiaire restent chez eux et la prestation s'effectue à distance, sur le modèle britannique de l'Open University. Il convient, à ce propos, de dresser le bilan de l'Université numérique lancée par Sciences Po en 2003, comparé à celui d'entreprises équivalentes en France et à l'étranger, pour voir quel développement lui donner.

2^e option : le bénéficiaire accède au service en rejoignant le pays du prestataire. C'est la solution privilégiée pour l'instant par Sciences Po mais qui se heurte à l'étroitesse des locaux parisiens et à l'avenir incertain des implantations en région.

3^e option : le déplacement inverse. Le prestataire ouvre une base permanente au pays des bénéficiaires, soit par un système de franchise soit par une filiale commune avec une université locale. Les exemples les plus cités concernent la Chine :

- l'Université d'Économie et de finances du Dongbei, en Mandchourie, créée par l'Université du Surrey, qui confère des doubles diplômes ;
- la Xi'an Jiaotong – Liverpool University (XJTLU), installée à Suzhou, dans l'arrière-pays de Shanghai ;
- l'Université de Nottingham Ningbo (UNNC), filiale de l'Université de Nottingham installée sur la baie de Hangzhou, face à Shanghai. Son recteur est l'ancien président de la Fudan. Fondée en 2004, elle a déjà atteint 5000 étudiants. On y enseigne des disciplines très proches de celles de Sciences Po¹⁵.
- Dernier exemple, à étudier de très près, le Sino-Danish Center for Education and Research (SDC). Il associe huit universités danoises et l'Académie chinoise des sciences (aussi bien l'Académie elle-même que l'Université). Cet accord a été négocié en 2008 au plus haut niveau par le ministère danois de la science. Un équivalent français impliquerait de raisonner à l'échelle du PRES Sorbonne Paris Cité.

4^e et dernière option inspirée par la typologie du GATS : les enseignants de l'institution prestataire assurent des sessions limitées dans le temps pour assurer sur place les enseignements ou les formations. C'est ce que fait Sciences Po dans la formation professionnelle des cadres administratifs chinois par le programme EPPTP (Executive public policy training programme) conduit en partenariat avec LSE, Columbia et l'Université de Pékin. C'est aussi une grande spécialité de Maastricht, tant l'Université que l'École de management (la MsM), qui délivrent ainsi des MBA à Nankin ou à Shanghai.

Je ne vois aucune raison pratique ou idéologique d'écarter *a priori* l'une quelconque de ces formules, d'autant qu'il est possible de disperser les risques en les combinant, comme cela se pratique déjà dans les exemples cités. Ces expériences ont fait l'objet de nombreuses analyses dans la presse internationale spécialisée sur l'enseignement supérieur. Elles méritent des bilans complémentaires ajustés aux besoins de Sciences Po et de Sorbonne Paris Cité. Quand on voit les programmes et les enseignants mobilisés, on se dit que Sciences Po et ses partenaires du PRES seraient très bien placés pour proposer des formations diplômantes attractives et suffisamment différenciées des prestations américaines, britanniques ou danoises.

¹⁵ Voir le bilan dressé par C. T. Ennew et Y. Fujia, « Foreign Universities in China : a case study », *European J. of Education*, 44(1), 2009, pp. 21-36.

III. — Au-delà des échanges d'étudiants, soutenir les chercheurs dans la compétition internationale

La scolarité à Sciences Po a fait l'objet d'une série de réformes majeures dans les années récentes : passage au LMD dès 2002, diversification des voies de recrutement, création d'un collège commun de trois ans, dont une dernière année obligatoire à l'étranger, lancement de doubles masters, progrès de la pédagogie numérique... Il y a consensus sur la nécessité de stabiliser cet acquis, qui cumule les garanties d'excellence. Le résultat est impressionnant et connu de tous : une attractivité qui ne décline pas, malgré le doublement du nombre d'étudiants en dix ans, et un taux d'embauche à la sortie très élevé.

La création des « écoles professionnelles » à partir de 2005 (journalisme, communication, droit, affaires internationales) a donné aux disciplines une visibilité internationale. Le « projet éducatif de Sciences Po » décrit en termes éloquents les ambitions d'une école de formation d'ambition internationale : développer la prise de responsabilités, la capacité à interpréter les événements dans un monde complexe, à s'exprimer en public, à argumenter.

Pour ma part, je le vis intensément dans ma salle de cours. Lorsque je dispense un cours de démographie sur la « dynamique des populations » à une soixantaine d'étudiants, dont plus de la moitié sont étrangers, je ne prétends pas en faire des démographes professionnels. Je sais que très peu resteront dans la recherche et qu'un plus petit nombre encore deviendront des responsables politiques. La plupart occuperont des postes de responsabilité dans l'audit-conseil, la banque et les assurances, les médias, les organisations internationales, quelques-uns seulement dans les administrations publiques. Au rythme décrit dans la dernière enquête sur le devenir des étudiants (celui de la promotion 2008), plus de 80 % officieront dans le secteur privé. Sachant cela, je centre mon enseignement sur les capacités de lecture critique des données, en leur donnant l'outillage de base qui leur permettra d'utiliser le savoir des « experts » sans s'y laisser prendre.

Pourquoi Sciences Po si loin de LSE ? On ne soutient pas les chercheurs comme on échange des étudiants

Mais un mystère demeure. Sciences Po a beau signer des centaines d'accords d'échange avec les universités étrangères les plus cotées (dernièrement encore le TransAtlantic Consortium on Education and Policy, avec Columbia et LSE), l'établissement reste invisible dans les palmarès internationaux, très loin du 40^e rang mondial tenu par LSE. Francis Verillaud, le grand artisan des accords d'échange, s'en est expliqué récemment devant le conseil de direction de l'IEP et la commission paritaire. Selon lui, la réputation acquise par les accords d'échange offre « un substitut aux classements internationaux ».

Mais d'où vient ce décalage ? Si Sciences Po est capable de délivrer des masters en *global policy* avec Columbia et LSE, pourquoi ne produit-elle pas des chercheurs de même réputation dans ce domaine ? Il existe trois types de réponse à cette question.

La première consiste à dénoncer les biais qui entachent les classements internationaux. Ces biais sont maintenant bien connus et ont donné lieu à plusieurs tentatives de correction. Mais leur ordre de grandeur n'est pas suffisant pour expliquer les écarts de performance constatés.

La deuxième réponse est plus pertinente. Les classements internationaux favorisent les universités qui comptent un effectif substantiel d'enseignants permanents, de chercheurs et de publications dans les revues internationales à comité de lecture. Avec 93 % de cours assurés par des enseignants vacataires, Sciences Po ne peut atteindre ces seuils, malgré le recrutement récent de nombreux permanents et les succès des économistes en termes de publications.

L'inclusion des « conférenciers » vacataires dans le calcul ne changerait pas la donne, car bien peu sont « publiants » : la grande majorité sont des professionnels des entreprises ou de l'administration. On augmenterait la masse critique en incluant les signataires du CNRS, mais cela impliquerait un accord avec ce dernier sur la possibilité de doubles affiliations institutionnelles dans les signatures. Une simulation serait à tenter, mais elle ne rattraperait pas le décalage.

La troisième explication porte sur la nature des politiques menées et c'est celle qu'on retiendra. Une politique d'échange des étudiants est par définition un processus *top down*. Les institutions signent un accord, les étudiants suivent (du moins, la plupart d'entre eux). La conclusion de l'accord est facilitée par l'attrait de la ville et de l'institution d'accueil ; elle doit aussi beaucoup à la philosophie de l'échange désintéressé, qui met l'institution partenaire en confiance. Mais dans le monde de la recherche, lieu d'une intense compétition, cette formule est inopérante. L'excellence des chercheurs ne se construit pas par des accords au sommet entre centres de recherche (sauf, peut-être, dans la phase d'application). C'est un processus *bottom up*. Quand deux responsables d'institution s'avisent de signer un accord de coopération pour chercher ensuite des chercheurs qui veulent bien l'appliquer, ils ont le plus grand mal à en trouver. Ces corvées institutionnelles n'intéressent pas les chercheurs. La qualité de ces derniers se détermine à travers des candidatures individuelles à des compétitions internationales (soumission d'articles dans les grandes revues, appels d'offres, *ERC grants*...). Leurs réseaux de collaboration se forment de personne à personne, à travers des espaces de sociabilité propres, sur la base des travaux et des réputations. Les coopérations institutionnelles (comme la création d'une unité mixte) peuvent tabler sur des rapprochements préexistants, ils ne les créent pas. Cela ne veut pas dire que les institutions doivent s'effacer devant les individus : elles les ont formés, elles doivent aussi, en aval, leur faciliter la tâche. Mais ce soutien est complexe et multiforme ; il mêle les incitations, les équipements, les recrutements de collaborateurs, la collecte d'informations.

Développer l'assistance technique de haut niveau autour des chercheurs

L'assistance institutionnelle aux chercheurs nécessite la mobilisation d'un personnel qualifié de niveau cadre, ingénieur ou assistant ingénieur, dont on ne dira jamais assez le rôle décisif dans la réussite d'un organisme de recherche. Cela inclut l'analyse bibliométrique, la veille sur les revues, la veille méthodologique, l'entretien des pages web individuelles, l'assistance aux chercheurs pour investir les lieux stratégiques (comités de rédaction, panels d'experts et de *referees*). On peut citer également le financement d'années sabbatiques pour préparer des projets, la création de prix scientifiques qui enrichissent le CV des chercheurs (rubrique souvent vide chez les candidats français aux appels internationaux, à l'exception notable des économistes...). Des avancées ont été faites sur certains de ces points. Il faudra systématiser cet effort.

Élément essentiel de la réussite, les chercheurs les plus dynamiques doivent être partie prenante dans la prospection de doctorants et de post-doctorants. Pour alimenter ses écoles professionnelles, Sciences Po a recruté à l'étranger des étudiants en master de haut profil, au prix d'un effort important de prospection. Le même effort doit se poursuivre pour les doctorants (en majorité étrangers). Les économistes ont pleinement engagé ce travail de prospection, mais d'autres disciplines, comme l'histoire, la science politique, la sociologie, s'y mettent depuis peu et devront poursuivre dans cette voie prometteuse¹⁶.

¹⁶ Sur ce point, le terrain a été bien préparé par les réformes courageuses de l'École doctorale entamée dès le milieu des années 2000. Le nombre des doctorants a été réduit, ils sont mieux sélectionnés et mieux financés. Le nombre annuel des soutenances a plus que doublé, et des PhD délivrés par les écoles professionnelles ont été créés pour atténuer la coupure entre masters recherche et masters professionnalisants.

Les activités de soutien aux chercheurs et aux doctorants n'ont rien de subalterne. Il ne s'agit pas de sous-traiter les à-côtés de la recherche à des techniciens mais d'organiser la synergie entre les ingénieurs et les chercheurs (doctorants compris). Ainsi, c'est au chercheur de rédiger en anglais ou dans la langue adéquate, mais il doit pouvoir compter sur le soutien de traducteurs « natifs » dans la phase de révision éditoriale. Sur tous ces points l'approche individualiste qui imprègne la compétition internationale entre chercheurs doit être tempérée à bon escient par une approche collective des équipes de soutien, ce qui veut dire (j'y reviendrai) une politique de primes à la fois individuelles et collectives.

Contrôler les dérives du financement sur projets

L'essor du financement sur projets introduit une logique de concurrence au cœur du modèle de service public de la recherche. J'ai soutenu cette évolution quand je dirigeais l'INED et je tiens toujours que c'était une mutation nécessaire. Sciences Po a su prendre ce tournant au bon moment. Pour autant, je n'ignore pas ses contreparties négatives, que je souhaiterais épargner à Sciences Po.

- J'écarterais l'objection selon laquelle les financements sur projets sont des apports plus occasionnels que structurels. La plupart sont en fait des dotations pluriannuelles et ont un effet stabilisant sur le financement de la recherche.
- Cependant, le préciput pour frais de gestion réservé aux établissements dans ces projets est notoirement insuffisant (11 % seulement des aides de l'ANR en 2012, 20 % pour les projets ERC). Or les coûts de gestion de ces grands projets sont considérables.
- De fait, le temps consacré par les chercheurs et l'administration à répondre aux appels d'offre de toute sorte (internationaux, nationaux et régionaux) représente une charge excessive, comme l'ont souligné à juste titre les récentes Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il serait d'ailleurs utile d'en mesurer le coût complet, sachant qu'un même projet n'est souvent finançable qu'en enchaînant ou cumulant plusieurs appels d'offre, au prix souvent de contorsions intellectuelles pénibles pour que la proposition satisfasse le critère de « pertinence ».

Toute la recherche ne doit pas nécessairement se financer sur projets. Je suis partisan, pour ma part, de rééquilibrer les financements internes au sein de Sciences Po afin de tenir compte davantage des rythmes différents de la recherche et des singularités de certaines disciplines ou spécialités. Pour ne prendre qu'un exemple, le rythme des appels à projets (de l'ordre du moyen terme) s'ajuste mal aux rendez-vous du calendrier électoral. Or c'est un phénomène qu'un organisme comme Sciences Po se doit d'étudier, en alternant le suivi de long terme et la réaction à court terme¹⁷. Certaines universités américaines ont des équipes de *Disaster Research* capables d'intervenir immédiatement en cas de catastrophe (par exemple pour étudier la « sélectivité sociale » du cyclone Katrina, l'impact sociopolitique des tsunamis, etc.). Le cas échéant, ces interventions peuvent s'allier aux interventions d'ONG ou d'entreprises spécialisées. Les appels d'offre ne sont ici d'aucun secours ; c'est un fonds d'urgence qu'il faudrait mettre en place pour faire face aux besoins de recherche imprévus.

À l'opposé, les projets de longue durée, comme certaines bases de données historiques, sociologiques ou juridiques, qui rendent un signalé service à la communauté des chercheurs ou des usagers, ont besoin d'une garantie durable de financement, moyennant évaluation. Il n'y a pas grand sens à subordonner leur survie au régime irrégulier et inapproprié des appels d'offre à répétition, qui use inutilement des énergies qu'on pourrait bien mieux employer.

¹⁷ Un problème dont j'ai eu à connaître. Voir F. Héran, "The intermittent voters: a longitudinal study of participation in the French elections in 1995-1997", American political science association (APSA), 97th Annual Conference, San Francisco, 29 août-2 sept. 2001, précédé de plusieurs publications INSEE.

Le gain des financements sur projets est évidemment positif pour Sciences Po. On remarquera toutefois que les sept dotations de l'ERC dont l'établissement peut s'enorgueillir à l'heure actuelle ont été remportées par des chercheurs récemment recrutés, auxquels la Fondation a su verser des salaires attractifs et offrir de bonnes conditions de préparation des projets puis d'administration, avec recrutement de doctorants et post-doctorants à la clef. C'est pourquoi j'insiste sur le fait qu'une comptabilité analytique en terme de « grands contributeurs » doit indiquer clairement la contribution apportée par les chercheurs et le personnel administratif à la récolte de ressources propres, y compris quand elles viennent de l'État.

IV. — Innovation pédagogique et culture générale : pour une évaluation périodique

Innovation pédagogique : travailler à sa diffusion

Sciences Po revendique à juste titre une activité pionnière en matière d'innovation pédagogique. Nombre d'enseignements sont donnés de longue date dans des formations restreintes favorisant l'interactivité. Internet est de plus en plus utilisé dans les heures de cours. Le séjour obligatoire à l'étranger est l'occasion de découvrir des styles pédagogiques différents. Les maîtres de conférences peuvent suivre des formations pédagogiques *ad hoc*. Les enseignants sont évalués en fin d'année par les étudiants. Les outils numériques se sont développés et l'enseignant a le plaisir de découvrir chaque année des innovations utiles, comme le tableau interactif.

Plus récemment, dans le cadre de l'appel à projet Initiatives d'excellence en formations innovantes (IDEFI), un jury international a sélectionné le projet FORCCAST (Formation par la cartographie de controverses à l'analyse des sciences et techniques), piloté par Sciences Po avec une quinzaine de partenaires, dont quatre universités étrangères et trois lycées.

Il est toutefois difficile de se faire une idée d'ensemble des applications réelles de l'innovation pédagogique à Sciences Po, quand 93 % des heures de cours sont assurées par des intervenants extérieurs jouissant par définition d'une grande latitude d'action. L'innovation pédagogique est-elle restreinte à quelques oasis ou irrigue-t-elle l'ensemble des formations ? On manque d'une enquête représentative qui permettrait de dresser un bilan général des styles pédagogiques adoptés *de facto* au sein de Sciences Po, comparés à la pratique des grandes universités étrangères¹⁸.

L'innovation pédagogique doit donc se poursuivre, mais un suivi objectif est nécessaire pour piloter et coordonner davantage les nombreuses formules pratiquées çà et là au sein de l'institution.

Culture générale : ne pas la présupposer, la développer

La suppression de l'épreuve de « culture générale » au concours d'entrée a fait couler beaucoup d'encre. Je ne souhaite pas son rétablissement car je pense que la véritable question n'est pas d'être pour ou contre la culture générale. Elle est de savoir quand et comment la

¹⁸ À Berkeley, par exemple, les étudiants sont obligés dans certains cours de se munir de boîtiers qui leur permettent de répondre aux questions du professeur à mesure que le cours se déroule. L'histogramme des réponses s'affiche, comme dans certains jeux télévisés, et le professeur peut vérifier en temps réel dans quelle mesure ses étudiants le suivent. D'après mes propres observations, une telle interaction captive l'attention tout en étant extrêmement formatrice.

renforcer, en particulier quand on n'a pas eu la chance de naître dans une famille nourrie de références culturelles, historiques ou savantes. Une dérive à éviter est que la culture générale ne se dilue dans les généralités.

La vraie culture se nourrit de lectures précises, de la fréquentation des œuvres, de voyages dans les grandes capitales culturelles, d'efforts pour acquérir des savoirs. Vous avez lu Chateaubriand ou vous ne l'avez pas lu. Vous savez ou vous ne savez pas ce qu'est la révolte des Maccabées. Vous connaissez ou non les principes de l'élection présidentielle américaine. Vous confondez ou non les Aztèques et les Incas. Vous avez une idée ou pas la moindre de ce que signifient « coûts de transaction », « cellules-souches », « échantillons représentatifs », « directive européenne », « biodiversité »... Les références culturelles aux trois monothéismes vous parlent ou non, même si vous êtes agnostique. Vous vous bornez à pratiquer votre langue maternelle et l'anglais ou bien vous faites un effort vers d'autres langues. Il n'y a pas de demi-mesure.

Je vois Sciences Po comme un lieu privilégié pour se nourrir de références dans les « trois cultures ». Pas seulement les sciences sociales et les sciences de l'administration (au sens le plus large, incluant le droit et l'économie), mais aussi les sciences humaines et les sciences du vivant, sans compter les arts. La formation initiale de Sciences Po est déjà riche dans ces domaines. L'effort doit se poursuivre pour s'élargir au reste de l'Europe et du monde. Mais une évaluation anonyme et périodique de l'état des connaissances dans la communauté de Sciences Po (à travers une enquête en ligne, par exemple) serait sans doute un instrument utile pour identifier les lacunes à combler et les pistes à suivre.

Les humanités doivent prendre toute leur part dans cet ensemble. Je n'ai jamais compris qu'on puisse les séparer des sciences sociales. L'histoire, la philosophie, la linguistique, l'éthique, pour ne citer que ces disciplines, enrichissent la transmission verticale des valeurs, des idées, de l'esprit critique. Elles nous rappellent que les générations ne se succèdent pas mais se chevauchent, que nous sommes tous à la fois des Anciens et des Modernes.

Mieux enseigner l'art du débat

Il n'appartient pas à l'administrateur-directeur de Sciences Po d'intervenir dans les contenus pédagogiques, qui relèvent d'abord du Conseil de direction de l'IEP. Mais on lui concèdera sans doute une force de propositions en ce domaine.

Pour ma part, j'inviterais les responsables de l'offre pédagogique à ne pas négliger la philosophie politique. Le débat actuel sur le mariage des homosexuels l'illustre en ce moment même : les notions de « droit naturel », d'un côté, et d'« égalité des droits », de l'autre, continuent de mobiliser les esprits, au point que leurs partisans respectifs défilent dans les rues de Paris par centaines de milliers. Que sommes-nous capables de dire sur un tel phénomène et sur les systèmes de valeurs en général ? Doit-on seulement décrire les formes concrètes de mobilisation ou peut-on s'intéresser aussi à la genèse et à la structure des arguments ?

Ceci pose au passage la question de la place de la *rhétorique* à Sciences Po, au sens que lui ont donné Chaïm Perelman et Stephen Toulmin : art de persuader sur des affaires humaines au sort incertain, sans prétendre clore la discussion par une démonstration pseudo-scientifique ; art de toucher les interlocuteurs les plus divers, qui n'est pas nécessairement synonyme de manipulation, de propagande ou d'idéologie. Pour de futurs responsables dans le monde de l'entreprise ou de l'administration, la maîtrise de ce savoir-faire est cruciale.

Une des ambitions de Sciences Po, clairement affichées dans son projet éducatif, est de former à l'art de l'exposition et du débat. Il suffit de comparer la tenue des débats parlementaires en France et en Grande-Bretagne pour prendre la mesure des lacunes à combler. La classe politique britannique n'est pas dénuée de défauts mais elle a appris dans

les meilleures écoles l'art de débattre, codifié dans un large éventail de formules. Sans tomber dans les excès des cours de *critical thinking* dispensés aux États-Unis, on peut souhaiter que les enseignements de Sciences Po s'interrogent davantage sur la forme et le contenu des arguments échangés. Comment déjouer certains sophismes ? Quelle différence entre un argument *ad hominem* et un argument *ad personam* ? Faut-il toujours récuser l'argument d'autorité ? Que vaut l'argument par les conséquences ? Pourquoi l'argument de la boîte de Pandore revient-il si souvent ? Peut-on dire que, toutes choses égales par ailleurs, certains arguments ont des « chances de succès » supérieures ? Et qu'en est-il dans une campagne électorale, dans une campagne de promotion ? Je salue la réussite des collègues qui ont décroché le projet FORCCAST sur la « cartographie des controverses », à la suite de l'appel à projet « Initiatives d'excellence en formations innovantes ». Mais je souhaite aussi que les techniques automatiques d'analyse du discours ne dispensent pas d'entrer dans l'analyse qualitative et historique du contenu des arguments, suivant la voie illustrée par exemple par Marc Angenot à l'Université McGill.

V. — Travailler à l'intégration morale du personnel

Dans un établissement comme Sciences Po, où se croisent et parfois s'entrechoquent les valeurs du mérite et de l'égalité, chacun doit avoir le sentiment que les « distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune », pour reprendre le beau vocabulaire des fondateurs de la République.

Salaires des enseignants et des chercheurs : tenir compte des compétences et des talents

Il faut aborder de front la question de la hiérarchie des salaires. De ce point de vue, le sort salarial de l'administrateur-fondateur a déjà été réglé au dernier conseil d'administration. C'est une bonne chose. Les autres dirigeants, comme c'est déjà le cas dans l'administration de l'enseignement et de la recherche, percevront des primes à proportion de leurs réalisations pour le bien commun.

La question des rémunérations pour les chercheurs et les enseignants-chercheurs est complexe. Elle sera étudiée en première instance par la commission compétente et en dernière instance par le Conseil d'administration de la Fondation. La nouvelle direction doit impérativement préserver la faculté dont dispose la FNSP d'attirer des universitaires français ou étrangers de haut niveau en leur offrant des salaires attractifs, conformes au marché européen ou mondial des compétences. C'est une clef essentielle de la réussite de Sciences Po. Quelques principes peuvent être utilement rappelés :

- Le premier est la rétribution des tâches d'enseignements par les chercheurs du CNRS œuvrant à Sciences-Po. Elle doit être maintenue pour rapprocher efficacement la recherche de l'enseignement ;
- Un deuxième principe est de veiller à ce que les agrégés du supérieur, professeurs de droit et d'économie recrutés par la Fondation soient traités à proportion de leur valeur reconnue dans l'espace concurrentiel des compétences et des talents. Ils ont, du reste, déjà apporté la preuve que cette rétribution était justifiée ;
- le troisième principe est que le recrutement sur poste IEP des chercheurs ou professeurs de statut public, de qualité hautement reconnue, bénéficie d'un complément de la FNSP, là encore proportionné à leurs talents ;
- restent les professeurs n'entrant pas dans les précédentes catégories ou seulement de façon partielle. Sciences Po s'était attaché à atténuer les écarts excessifs qui les

séparent des nouvelles recrues. La Cour des comptes n'a pas remis en cause le principe de ce rattrapage mais les procédés irréguliers employés à cette fin (système de coefficients de pondération des cours, cumul de décharges et de primes, décharges excédant les deux tiers du service d'enseignement). L'administrateur provisoire a mis fin aux errements constatés. Une commission a entrepris le travail de formalisation des primes et des décharges en s'inspirant des principes énoncés dans la LRU. La nouvelle direction doit tirer parti de ce travail et faire les propositions qui conviennent au conseil d'administration de la Fondation, seul habilité à trancher.

Ce n'est pas la hiérarchie des rétributions des enseignants et des chercheurs qui était problématique à Sciences Po mais les conditions souvent obscures de sa mise au point. Pas plus en France qu'aux États-Unis, pas plus dans la recherche et l'enseignement que dans d'autres secteurs, la transparence n'exige que soient publiés les montants des rémunérations de chacun (contrairement au cas des dirigeants). En revanche, l'appartenance à quatre ou cinq catégories dans une échelle commune pourrait l'être. Les critères correspondants devraient être clairement énoncés dans un document de référence approuvés par les représentants des corps concernés et le Conseil d'administration.

Salaires, primes : préserver l'individualisation sans négliger les primes aux équipes de soutien

La normalisation des rémunérations ne doit donc aucunement mettre en cause le principe d'une individualisation dûment proportionnée aux performances et aux services rendus à la collectivité. Il faut le redire, les succès spectaculaires de Sciences Po dans la recherche économique, obtenus seulement en l'espace de quelques années (3^e rang en France après l'École d'économie de Toulouse et l'École d'économie de Paris), n'auraient pas été possibles sans les compléments de salaires autorisés par les contrats de droit privé de la Fondation.

De même, l'examen attentif des succès remportés aux bourses du Conseil européen de la recherche (*Starting grants* et *Advanced grants*) révèle qu'ils sont largement dus à des chercheurs qui étaient pénalisés par les rémunérations standard de leur institution d'origine et qui ont été attirés par celles qu'offrait Sciences Po (sans compter la qualité des conditions de travail).

Mais cela ne suffit pas. Ces réussites, je l'ai déjà souligné, reposent aussi largement sur les efforts des équipes de soutien, à commencer par leur capacité de coordination et de mobilisation. Sans elles, les meilleurs chercheurs ne pourraient remporter leurs succès aux appels d'offre. J'en tire la conclusion que les primes d'équipe sont un complément indispensable des primes individuelles, comme l'ont d'ailleurs montré les travaux expérimentaux des économistes du travail. George Akerlof a étudié le comportement des équipes dont les salariés reçoivent le même salaire pour une productivité individuelle différente¹⁹. Un seuil de tâches facile à atteindre représente un « don » de l'employeur qui permet aux moins productifs de rester. Le « contre-don » est le respect que gagnent les plus actifs au sein de leur équipe du fait de leur productivité supérieure. Cette théorie expérimentale a permis de tempérer les systèmes de primes fondé uniquement sur l'individualisation et qui se privent ainsi du bénéfice de la productivité des équipes.

Plus d'étudiants, plus de voix au chapitre

Le directeur-administrateur ne peut se contenter de pratiquer le dialogue au sommet avec ses pairs ou avec les autorités. Il doit s'intéresser de près aux conditions de travail des étudiants, des enseignants et des chercheurs. Il doit y intéresser aussi les donateurs soucieux d'y apporter des améliorations concrètes.

¹⁹ "Labor Contracts as Partial Gift Exchange," *Quarterly Journal of Economics*, 1982, 97: 543-569.

Sciences Po dispose sur ce point de la panoplie complète des organes de concertation. Le directeur doit veiller à leur bon fonctionnement, y impliquer ses proches collaborateurs, sans tomber dans le travers de la cogestion, que, pour ma part, j'ai toujours évité. Je pense néanmoins que les étudiants devraient être davantage consultés sur les décisions qui les concernent et être mieux informés des procédures et décisions stratégiques de l'établissement, d'autant que leurs familles contribuent désormais pour plus du quart à ses ressources.

C'est pourquoi je plaide personnellement pour qu'ils disposent d'une représentation permanente au sein du conseil d'administration de la FNSP, ainsi que je m'en expliquerai plus loin.

L'intégration des étudiants étrangers pendant leur année de scolarité à Sciences Po est une préoccupation qui revient dans les commissions compétentes. Il faut poursuivre les efforts en ce sens, tant du côté de l'administration que du côté de la vie associative. Outre les améliorations internes, le PRES Sorbonne Paris Cité devrait élargir les marges d'action en faveur des services qu'attendent l'ensemble des étudiants (restauration, santé, soutien psychologique, etc.).

Tensions au travail : que chacun dispose des moyens de se faire entendre

L'idée est parfois émise que le privilège de travailler dans le 7^e arrondissement de Paris, joint à quelques primes, garantirait *de facto* le bien-être du personnel. Cela ne suffit pas. À la demande des syndicats, la direction de Sciences Po avait ordonné en 2009 à la société *Technologia* une étude sur le personnel de l'établissement qui a révélé de sérieuses difficultés, allant au-delà de la tendance générale observée en France dans les enquêtes nationales sur les conditions de travail. Le rapport a été mis en ligne, une cellule sur la « souffrance au travail » a été mise en place, qui fonctionne à ce jour. C'est l'un des derniers dossiers sur lesquels a travaillé Richard Descoings. Le futur administrateur-directeur devra poursuivre les actions nécessaires dans ce domaine, en rapport étroit avec les commissions compétentes et la direction des ressources humaines.

Reste un point sensible. À la faveur de la crise de 2012, de vieilles tensions ont surgi au grand jour. Les expressions publiques du malaise ont-elles-mêmes suscité de vives réactions. Quiconque fréquente la maison de près fait ce constat contradictoire : d'un côté, nombre de salariés voient dans Sciences Po « une bonne maison » et ne voudraient la quitter pour rien au monde ; de l'autre, la maison est traversée de multiples clivages, que ce soit entre les chercheurs du CNRS et ceux de la Fondation, entre les professeurs et les chercheurs, entre les élus du personnel et les non-élus, entre la sphère académique et la sphère administrative, mais aussi entre les personnes qui travaillent au sein d'un même bureau et qui ne comprennent pas toujours la raison des écarts de salaire qui les séparent. Certains de ces clivages sont la résultante logique de l'histoire. D'autres se sont inutilement aiguisés. Des mots tels que « loyauté » ou « trahison » ont été prononcés. Comme souvent en pareil cas, on voit ressurgir la triade d'Albert Hirschman : *exit, voice and loyalty* (partir, protester, rester loyal).

On ne résorbe pas ces clivages à coup de paroles apaisantes. C'est toute la structure de concertation qu'il faut mobiliser, le système de rétribution qu'il faut améliorer à l'aide de critères transparents. Pour reprendre les catégories d'Hirschman, personne au sein du personnel de Sciences Po ne devrait se sentir sommé de choisir entre la fuite et la paralysie, la protestation et le silence, la fidélité et la trahison. Les instances de concertation doivent pouvoir fonctionner de telle manière qu'à tout moment chacun puisse s'exprimer sans crainte et sans reproche.

L'ambition d'une politique de ressources humaines ne consiste pas à opposer la loyauté à la critique mais à faire en sorte que chacun puisse entretenir un rapport de *loyauté critique* à l'égard de l'institution ou, si l'on préfère, un rapport d'*adhésion vigilante*, fondé sur la

conviction que chacun détient une part de la légitimité collective. Encore faut-il disposer d'un moyen d'expression officiel qui permette de briser les liens de dépendance personnelle.

D'un point de vue institutionnel, cela veut dire :

- soumettre au conseil d'administration une révision des critères de rétribution qui justifient en toute clarté l'individualisation des salaires ainsi que les primes d'équipe tenant compte des efforts collectifs ;
- assurer le plein fonctionnement des systèmes d'alerte mis en place sur la « souffrance au travail » ;
- organiser la mobilité interne du personnel à partir d'une bourse à l'emploi aussi transparente que possible.

Poursuivre l'effort d'ouverture sociale de Sciences Po

Ce fut une préoccupation constante de Richard Descoings que de développer l'ouverture sociale de Sciences Po que ce soit par le système des bourses — un des plus poussés qui soit dans le système français des grandes écoles et des universités — ou celui des conventions signées avec les lycées des ZEP, des zones rurales et de l'Outre-mer.

Ce système doit être maintenu tout en faisant l'objet d'évaluations périodiques qui seront communiquées au Conseil d'administration et au Conseil de direction. Au nombre des critères à retenir doit figurer l'impact sur les collectivités concernées. Comment faire pour que le drainage des meilleurs éléments des zones défavorisées ne s'apparente pas à un *brain drain* qui aboutisse finalement à creuser le fossé socio-éducatif entre le centre et les marges ?

Un débat s'est engagé entre la Cour des comptes et la direction de Sciences Po sur la progression des « cadres et catégories intellectuelles supérieures » parmi les boursiers. Il conviendrait (à des fins d'analyse et non à des fins opérationnelles) de distinguer les groupes socioprofessionnels d'appartenance des parents selon qu'ils sont proches de l'enseignement ou proches de l'entreprise. Il semble, en effet, que cette progression se concentre chez les enfants de professeurs, de maîtres de conférences et de chercheurs.

Sciences Po ne saurait résoudre à lui seul le problème de l'inégalité des chances d'accès à un enseignement supérieur de qualité selon le milieu des parents (particulièrement aigu en France selon les études de l'OCDE). La diversité des voies d'entrée est une première réponse, déjà explorée, la réforme des concours en est une autre, de même que l'élargissement de la prospection en amont. Présidant moi-même un réseau de recherches sur les discriminations en Île-de-France, je suis prêt à consacrer tous les efforts nécessaires à l'étude objective des formes indirectes de discrimination à Sciences Po.

Parité : un retard considérable à rattraper

Il faut le dire sans ambages, les performances de Sciences Po en matière de parité sont médiocres pour un établissement se consacrant aux sciences sociales. À Sciences Po, la *supériorité féminine* (dans les études) tourne vite à la *domination masculine* (au travail). On compte seulement deux femmes à la tête des dix directions actuellement pourvues, une seule à la tête des dix départements de recherche ou unité de service, aucune à la tête des quatre écoles (affaires internationales, droit, communication, journalisme)²⁰, pas plus de six sur les 24 responsables de master (en incluant les « directeurs », les « directeurs exécutifs », les « responsables scientifiques », les « responsables pédagogiques »). Le conseil d'administration de la FNSP compte 8 femmes sur 35 membres, le conseil de direction de l'IEP 8 sur

²⁰ LSE, il est vrai, fait moins bien : 6 femmes sur 28 responsables ou sous-responsables de départements et une seule femme sur 15 centres de recherche.

35. Résultat surprenant, quand on sait avec quelle énergie Sciences Po a su lutter par ailleurs contre le fatalisme sociologique en matière d'origine sociale, sans parler de la création récente d'un programme très prometteur d'études et de recherches sur le genre, le programme PRESAGE.

Que faire ? La progression de la part des femmes dans les postes-clés d'une organisation ne requiert pas de mettre en place une procédure de « discrimination positive » mais de s'imposer de nouvelles pratiques en amont des nominations, à savoir une prospection élargie qui encourage la mixité des candidatures. Aucun poste de responsabilité à Sciences Po ne devrait être pourvu sans que soient systématiquement proposées des candidatures des deux sexes. En aval, il faudra veiller à contrer des formes indirectes ou systématiques de discrimination (comme les horaires de réunion à des heures indues).

La FNSP devrait s'astreindre, si elle ne le fait déjà, à rendre un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes à l'intérieur de l'établissement, qui puisse entrer dans les discussions annuelles entre syndicats et direction sur les conditions de travail, conformément à la loi Roudy du 13 juillet 1983 et à la loi Génisson du 10 mai 2001. L'administrateur-directeur invitera les membres du programme PRESAGE à émettre des propositions concrètes sur une politique active en faveur de l'égalité des genres au sein de Sciences Po.

VI. — Pour une réforme concertée des instances

La structure juridique de Sciences Po a eu droit aux feux de la rampe au cours de l'année 2012 mais elle a résisté à l'épreuve. Le problème n'est pas la structure elle-même. On salue aujourd'hui la nouveauté pionnière du tandem FNSP-IEP, qui a devancé de quelques décennies la loi LRU ou le régime des responsabilités et compétences élargies dévolu aux universités (RCE). Ce qui a proprement intrigué les observateurs (et il y en eut de bienveillants), c'est de découvrir que l'articulation des deux entités pouvait relever à ce point de la coutume. Le fait de jucher l'exécutif sur un « tandem à une seule selle » pour conduire la machine vers une direction unique n'est ni imposé ni interdit par les statuts. Mais pourquoi cette solution de bon sens, si décisive pour la coordination d'ensemble, relève-t-elle d'une simple tradition ? L'échange de lettres, fût-il au plus haut niveau, est-il vraiment la bonne manière de la confirmer ? Même chose pour les appartenances croisées au comité directeur de l'institut et au conseil d'administration de la fondation : certaines sont de droit, d'autres relèvent d'un cumul des mandats strictement personnel. Est-il bon que des passerelles tiennent lieu de pont, sans autre assise que la coutume ou le hasard ?

Il en va de même des moyens utilisés pour combler le fossé entre recherche et enseignement : tout le monde perçoit la nécessité de rapprocher les deux sphères, mais la réponse aux interrogations de la Cour (qui n'a pas caché sa perplexité devant « la grande dispersion des organes statutaires » dans le domaine de la recherche²¹) décrit des formes de rapprochement incitatives ou contingentes qui semblent ajouter de nouvelles règles à la complexité régnante plutôt que de les simplifier. Or les nombreux acteurs qui participent à la vie de Sciences Po ont besoin d'y voir clair, pas seulement les enseignants, les chercheurs et le personnel administratif, mais aussi et d'abord les étudiants, les partenaires étrangers et les donateurs. Qui fréquente assidûment Sciences Po s'expose à entendre cette plainte récurrente : les décisions importantes se prennent trop souvent entre deux portes, ce qui prive parfois les

²¹ Rapport public, p. 47.

réunions statutaires de tout enjeu. Diagnostic sans doute exagéré, mais que la complexité du système tend à entretenir.

Rapprocher l'organigramme officiel de l'organigramme réel

Mais, pourrait-on objecter en reprenant une formule de Jean-Daniel Reynaud, faut-il s'étonner que la régulation officielle se double d'une « régulation autonome » ? On a toujours vu les acteurs improviser leurs propres règles pour compléter ou tourner un organigramme officiel.

En soi, la complexité n'est pas un défaut si elle épouse la complexité réelle de l'organisation (comme on le voit sur les organigrammes des grandes entreprises). Mais quand l'institution peine à se représenter elle-même, il convient de s'interroger. Le fait que chaque évocation du « comité de l'article 7 » nécessite une note de bas de page, alors qu'il s'agit d'une institution banale dans toute université, est révélateur d'une difficulté. De même l'absence d'un organigramme général de Sciences Po aisément consultable de l'extérieur²².

L'écart s'est creusé entre les instances statutaires et les instances informelles et, plus généralement, entre l'organigramme officiel et l'organigramme réel. Certes, dans toute institution, les acteurs inventent leurs propres règles pour surmonter les lacunes de la régulation officielle et résoudre les problèmes de coordination. Mais, lorsque le travail de rattrapage engendre à son tour de nouveaux problèmes de coordination, il devient urgent d'alléger les « coûts de transaction » pour concentrer les énergies sur l'essentiel.

Poussé trop loin, le doublement de l'organigramme officiel par un organigramme officieux soulève un problème juridique. Car, en toute rigueur, une autorité publique désireuse d'afficher sa volonté de concertation ou de coordination ne peut restreindre d'elle-même sa souveraineté en annonçant publiquement qu'elle suivra toujours l'avis d'un conseil consultatif ou bien — autre exemple — en s'arrangeant pour susciter des nominations cumulées ou croisées dans deux instances séparées. Cela revient, en effet, à « créer de son propre chef une règle de droit », une pratique rejetée par le Conseil d'État. En clair, on abuse encore de son autorité quand on décide *de soi-même* de la limiter. C'est dans les textes qu'il convient d'inscrire les innovations juridiques qui bornent les pouvoirs de chacun et qui assurent leur répartition entre les instances d'une même institution. Ce principe s'impose *a fortiori* quand il s'agit de coordonner deux institutions. Il inspire plusieurs des réformes proposées plus loin.

L'administrateur-directeur ne sera que l'une des parties prenantes de la réflexion collective qui s'impose sur le remaniement des instances.

Une solution minimale, mais qui aurait les avantages de la souplesse, consisterait à intégrer dans la composition des instances les modifications souhaitées par la ministre de l'Enseignement supérieur à la suite du rapport de la Cour des comptes, à commencer par la représentation de l'État. Pour le reste, il reviendrait à un *règlement intérieur* de décrire aussi clairement que possible l'articulation des instances, sans les modifier davantage. Un tel document de référence pourrait être soumis aux instances statutaires avant la fin 2013.

Une autre voie, plus ambitieuse, consisterait à profiter de l'occasion pour réfléchir plus avant sur la composition des instances. Je me permettrai de tracer ici quelques pistes, évidemment soumises à la discussion. Je suis parfaitement conscient que c'est au conseil de direction de L'IEP et au conseil d'administration de la FNSP d'en délibérer, après avoir pris connaissance de l'avis des différentes instances représentatives au sein de Sciences Po.

²² Le site Internet de Sciences Po ne réagit pas quand on l'interroge par les mots-clefs « organigramme » (ou "organization chart").

La composition du conseil de direction de l'IEP étant très plurielle, je ne vois pas de raison d'en réviser la composition. Mes interrogations portent sur le conseil d'administration de la FNSP.

Trois questions au Conseil d'administration

Au cœur du conseil d'administration siègent treize « représentants des auteurs de libéralités », dont le président de la Fondation. Cooptées pour dix ans, ces personnalités de renom sont les successeurs des héritiers du patrimoine de l'École libre des sciences politiques, un patrimoine tant moral que matériel. Leur mission est de garantir l'esprit d'indépendance de la Fondation. Les six professeurs nommés par le ministre de l'Éducation nationale illustrent quant à eux la liberté universitaire ; ils sont complétés par un représentant du CNRS. Deux fonctionnaires du plus haut rang sont désignés par le Premier ministre de même que quatre personnalités représentant les forces vives de la Nation. Enfin, le personnel de la Fondation est représenté par cinq élus, issus d'autant de catégories professionnelles²³.

En réponse à la Cour des comptes, la direction de Sciences Po a été amenée à décrire en détail les passerelles qui assurent, de droit ou de fait, l'articulation entre IEP et FNSP, d'une part, entre la recherche et l'enseignement, de l'autre. Description précieuse, mais qui ne laisse pas d'intriguer : pourquoi tant d'efforts sont-ils nécessaires pour expliquer à un observateur extérieur le fonctionnement ordinaire de l'institution ?

La première question à traiter est connue. Il s'agit de confier au recteur de l'Académie de Paris un siège permanent avec voix délibérative. L'administrateur provisoire s'est concerté avec le président de la Fondation pour préparer cette réforme. Il restera à la valider selon les règles. Je n'y reviens pas.

La deuxième question que je me permets de soulever a trait au fossé grandissant qui sépare la composition du conseil de la structure du financement. De 2005 à 2010, la hausse des droits de scolarité a financé le tiers de la croissance de Sciences Po. Depuis 2009, les familles contribuent au moins pour un quart au financement de la FNSP. Mais comment leurs intérêts y sont-ils représentés ? Doit-on les réduire au rôle de clients (ou de contribuables) ? Considérer, au contraire, qu'elles sont devenues une des principales parties prenantes de l'institution ? Ce point mériterait une analyse juridique. Et si l'idée de représenter les familles au conseil venait à prendre corps, peut-on imaginer qu'elles soient représentées par des étudiants, à ce jour non représentés au conseil ? Je n'ai pas la réponse à ces questions. Certains membres du conseil les jugeront peut-être sacrilèges ou déplacées. Mais pourquoi s'interdire de les poser ?

Troisième question : la place de la Faculté permanente dans ce conseil. Le conseil compte six universitaires, dont il se trouve qu'un seul est professeur des universités à l'IEP. Le développement important du corps professoral permanent durant les deux derniers mandats de Richard Descoings devrait logiquement avoir un correspondant statutaire dans la composition du conseil d'administration de la FNSP. Il s'agirait, en somme, de prendre en compte la réalité nouvelle des « grands contributeurs » de la Fondation, dont la structure a profondément évolué depuis 1945. L'objectif suprême, le seul qui vaille, est de favoriser l'intégration symbolique et morale de toutes les parties prenantes qui contribuent au rayonnement et à l'indépendance financière de l'institution. Mais, je le répète, c'est au conseil d'administration qu'il revient d'arrêter la méthode de travail la plus efficace pour cerner les contours d'une réforme possible et la conduire.

²³ Est-ce l'effet du hasard ? Les Romains réservaient la *nomination* aux serviteurs de l'État, la *cooptation* aux collèges sacrés et l'*élection* aux assemblées profanes. On retrouve dans le conseil d'administration de la FNSP la répartition romaine des modes de désignation.

Gouvernance de la recherche : envisager un conseil unique de l'enseignement et de la recherche, organisé en commissions

La recherche est incontestablement pilotée à Sciences Po, à en juger par les succès remportés ces dernières années dans les programmes nationaux et européens, au retentissement des grandes enquêtes ou à la qualité des publications diffusées par les Presses de Sciences Po. Mais elle gagnerait à clarifier son organisation, car cinq instances au moins concourent actuellement à son pilotage.

Du côté de l'exécutif, la direction scientifique est assurée par l'un des adjoints du directeur, qui s'appuie sur le *Conseil de la direction scientifique* pour distribuer un budget interne sur appels à projets²⁴. La gestion commune d'unités mixtes de recherche (UMR) avec le CNRS signifie par ailleurs que le recrutement des chargés de recherche ou des directeurs de recherche affectés à Sciences Po dépend de jurys extérieurs, qui limitent la définition autonome d'une politique de recherche, même si l'institution est évidemment associée au renouvellement des conventions quinquennales.

Du côté des instances consultatives, le *Conseil scientifique* devrait être l'organe central. Il est complété par le « conseil de l'article 7 » du décret de 1985, qui oblige à consulter les enseignants et les enseignants-chercheurs permanents sur les recrutements et les nominations (sur le modèle général de l'Université). S'y ajoutent le *sénat académique*, qui réunit l'ensemble des chercheurs et enseignants-chercheurs une ou deux fois par an, mais dont la portée reste limitée, ainsi que le *conseil de l'école doctorale*.

La complexité du système est telle que le besoin s'est fait sentir de créer une instance de coordination informelle : le *bureau scientifique*, coprésidé par le président du conseil scientifique et le président du « conseil de l'article 7 » et qui fonctionne à la satisfaction générale.

Je me contenterai ici d'une proposition exploratoire, issue de la connaissance de quelques modèles français et étrangers. Un double écueil est à éviter : le modèle des organigrammes purement universitaires, où le label « recherche » est à peine visible, voire inexistant (héritage du temps où la priorité était donnée à la représentation du corps professoral et à l'organisation de la vie étudiante), et le modèle « Académie des sciences » incarné en France par les EPST²⁵ (CNRS, INRA, INSERM, INRIA, INED, etc.), qui n'établit pas de lien organique entre recherche et enseignement.

Si la dualité entre conseil d'administration de la FNSP et conseil de direction de l'IEP doit rester intangible, on devrait concevoir, en revanche, *un organe consultatif unique pour l'enseignement et la recherche*, le « conseil de l'enseignement et de la recherche » (CER), dont les avis seraient, selon le cas, transmis au conseil de l'IEP ou au conseil d'administration, voire aux deux, mais toujours dans le respect de leurs attributions respectives.

Le CER serait organisé en commissions spécialisées. Il serait l'équivalent de l'*Academic Board* britannique, c'est-à-dire qu'il réunirait la totalité du corps académique permanent mais aussi des chercheurs permanents, sans oublier un collègue CNRS, tout en ayant certaines des fonctions du « bureau élargi » ou du CEVU (conseil des études et de la vie universitaire) qu'on trouve souvent dans les universités françaises.

Pour éviter toute complication inutile, l'organigramme du CER alignerait les commissions « en râteau » mais avec possibilité de double appartenance, on peut envisager les commissions suivantes : Recrutements et carrières, Innovation pédagogique, Stratégie de publication, Lien

²⁴ Je siége moi-même dans ce conseil, dont l'objectif initial était pédagogique : inciter les chercheurs à répondre à des appels d'offre soumis à des évaluations extérieures. De fait, la qualité des réponses n'a cessé de progresser au fil des ans.

²⁵ Établissements publics à caractère scientifique et technique.

Recherche-Formation, Appels à projets, Recherche et entreprises, Valorisation, Partenariat avec les pays émergents, Classements internationaux, Éthique de la recherche. Il serait sans doute judicieux de distinguer au sein de cet ensemble des *commissions permanentes*, indispensables au fonctionnement de la maison, et des *comités de réflexion*, à la vie plus courte mais centrés sur des opérations stratégiques pluriannuelles.

Une commission spéciale au sein de cet ensemble, la commission des centres d'enseignement et de recherche (CUER), réunirait la quinzaine de responsables des centres de recherche (CERI, CEVIPOF, OFCE, OSC, CSO, CHSP, CEE, département d'Économie), écoles professionnelles (droit, journalisme, communication, affaires internationales) et macro-projets de type LABEX, ERC ou IDEFI (LIEPP, DIME-SHS, MAXPO, FORRCAS). Elle serait l'interlocuteur régulier de la direction, tout spécialement du directeur adjoint à la vie scientifique.

Le conseil de l'École doctorale, tout en conservant sa composition et sa fonction actuelle, pourrait former une commission permanente au sein du CER.

Deux ou plusieurs commissions pourraient à tout instant décider une rencontre commune. La commission des recrutements et carrières (CRC) reprendrait le rôle de l'actuel conseil de l'article 7.

Le CER tiendrait deux assemblées annuelles, dont l'une statuant sur le redécoupage éventuel des commissions.

À la tête de cet ensemble, il conviendrait d'installer, outre un président et deux ou trois vice-présidents, un « bureau scientifique et pédagogique » (BSP) élu par l'ensemble du corps académique. Il serait le digne successeur de l'actuel bureau scientifique, avec des compétences élargies à l'enseignement.

La composition et le renouvellement des commissions du CER sont à débattre. Une formule souple et originale pourrait consister à associer des volontaires, des élus et des personnes désignées par la direction. En revanche, quand le travail d'une commission peut avoir une incidence directe sur le sort des personnes, même à titre consultatif (cas de la commission des recrutements et des carrières), son mode de désignation doit suivre les règles statutaires ordinaires.

Ces indications ne sont qu'une façon d'ouvrir le débat. La réforme de la gouvernance de la recherche doit viser la simplicité et l'efficacité. Elle n'a de sens que si elle supprime les structures obsolètes et conserve celles qui ont fait leur preuve ou en rebâtit un solide équivalent.

Le PRES Sorbonne Paris Cité : pour une approche confédérale qui préserve l'identité de Sciences Po

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (ou PRES) « Sorbonne Paris Cité » a été créé en février 2010 avec trois universités : La Sorbonne Nouvelle (Paris III), Paris-Descartes (Paris V) et Paris Nord (Paris XIII) et trois établissements : l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO), l'Institut de physique du Globe de Paris et l'École des Hautes études en santé publique de Rennes, et sa présidence confiée au Professeur Jean-François Girard, conseiller d'État, ancien président de l'Institut de recherches pour le développement.

Après l'échec de la candidature du PRES au premier tour de l'Initiative d'excellence (début 2011), Richard Descoings avait repris les choses en mains. Son énergie aidant, l'appel d'offres du second tour a été remporté haut la main.

C'est un dossier que je connais bien car j'ai siégé chaque semaine au bureau du PRES en tant que président du Conseil d'orientation scientifique et pédagogique du PRES du printemps 2010 au printemps 2011. La Cour des comptes n'a pas été convaincue par le degré d'adhésion

de l'administration de Sciences Po à ce projet. Il faut dire que l'État, une fois obtenu le succès du PRES à l'IDEX, a réduit de 60 % le financement. Il est cependant loin d'être négligeable, puisque l'IDEX, dont font partie sept laboratoires ou centres de recherche de Sciences Po, devrait bénéficier de 215 M€ sur dix ans, comme produit du placement à la Caisse des dépôts d'une dotation non consommable. Soit 27 M€ par partenaire, dont 80 % pour la recherche et 20 % pour l'enseignement (cette somme incluant déjà tout ce qui a été attribué précédemment au titre des investissements d'avenir pour les LABEX ou les EQUIPEX). Une convention de préfinancement a été validée en octobre 2012 par le conseil d'administration du PRES.

La raison principale pour laquelle Richard Descoings avait misé à ce point sur le projet de Sorbonne Paris Cité est qu'il y voyait la perspective d'un nouveau changement d'échelle pour les activités de Sciences Po, grâce à des mutualisations de formations doctorales, des préparations communes aux concours administratifs, des masters communs, un volume de signatures scientifiques susceptibles de franchir le seuil de la visibilité internationale, des liens renforcés avec les entreprises, des programmes communs d'aide médicale aux étudiants, de logements universitaires, etc. Tout ceci peut se faire dans un cadre confédéral sans porter atteinte à l'indépendance de Sciences Po.

Deux raisons majeures expliquent à mon sens que des doutes subsistent sur le sens de l'opération chez la plupart des partenaires du PRES (comme je le constate par ailleurs au conseil d'administration de l'INALCO).

En premier lieu, la plupart des initiatives qui ont jalonné la brève histoire du pôle ont été menées au pas de charge, en raison du rythme imprimé par le Commissariat aux investissements d'avenir. Le contraste est flagrant avec la sage lenteur des Allemands, qui se sont donné plusieurs années pour réaliser leur *Exzellenzinitiative*. La nécessité de garder le secret pendant la procédure compétitive des appels d'offre a considérablement limité la transmission d'informations aux personnels des universités et des établissements, donnant ainsi le sentiment que les dirigeants prenaient d'importantes options stratégiques sur l'avenir des institutions sans consulter leurs instances statutaires. Une des premières tâches de l'administrateur-directeur sera de créer un comité de concertation sur le PRES destiné à combler cette lacune, comme je l'avais fait à l'INED à propos du campus Condorcet.

La seconde source de flottement tient aux objectifs mêmes du PRES : qu'est-il censé mettre en place d'ici quatre ans : une « université unifiée » ou une « université confédérale » ? La flexibilité que le PRES entend laisser à ses membres à ce sujet revient *de facto* à préférer la seconde solution²⁶. C'est également la solution qui a ma faveur, pour une raison décisive : elle préserve l'identité des parties prenantes, tout en ménageant la possibilité de développer des activités communes — voire mutualisées — de grande envergure. De fait, bien que le Pres affiche « Sciences Po » comme partenaire, l'entité membre du PRES est l'IEP et non la FNSP, une disposition qui me semble bienvenue.

Monter un comité de visite internationale

La position internationale de Sciences Po dans le champ des sciences économiques, politiques et sociales gagnerait à être examinée de près par un Comité de visite internationale.

Sciences Po a subi de nombreuses évaluations nationales depuis 2005, mais une évaluation « globale » (au double sens que prend ce terme aujourd'hui) s'impose pour identifier ses atouts et ses handicaps sur la scène internationale. Quelle stratégie adopter pour que sa réputation comme université d'enseignement et de recherche rejoigne sa renommée interna-

²⁶ Anticipant ainsi sur les propositions du député Jean-Yves Le Déaut dans son rapport de janvier 2013 : « Pour refonder l'Université et dynamiser la recherche ». Le rapport préconise de convertir les PRES en « communautés d'universités » qui préservent l'identité des institutions partenaires.

tionale en tant que lieu d'accueil et d'échanges d'étudiants ? Qu'est-ce qui sépare au juste Sciences Po de LSE, alors que celle-ci a été fondée à la fin du XIX^e siècle sur le modèle de l'École libre des sciences politiques ? Le comité de visite international devrait reprendre la question en examinant la donne linguistique, le choix des supports de publication, les innovations pédagogiques, les partenariats académiques, les relations avec le monde des entreprises, la mobilisation des *alumni*, le rayonnement sociopolitique en Europe, l'attractivité des rémunérations, la mesure de la productivité, la rationalisation des procédures.

Ce *Visiting Committee* doit être totalement indépendant de Sciences Po et comprendre un nombre réduit de personnalités de haut rang (pas plus de huit, sans compter le président ou la présidente), toutes étrangères et appartenant aux diverses sphères qui intéressent Sciences Po : les entreprises d'envergure mondiale, la recherche scientifique, la diplomatie, les organisations internationales, la gestion des universités internationales. Sa visite devrait prendre au minimum deux jours pleins.

VII. — Conclusion : réunir Sciences Po

Dans la ligne de ces analyses, mon programme d'action pour Sciences Po comprend, d'une part, les actions urgentes de sortie de la crise et, de l'autre, les actions d'avenir.

Actions d'urgence et actions d'avenir

- Valider (ou faire valider par les instances statutaires) les décisions préparées par l'administrateur provisoire pour répondre aux recommandations de la Cour des comptes sur les irrégularités constatées dans la gestion des personnels enseignants (recommandations n° 1 à 5)
- Recruter des spécialistes des marchés publics au sein de la direction financière (en relation à la recommandation n° 6)
- Entamer avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche la rédaction concertée d'un contrat d'objectifs et de moyens assortis d'un plafond d'emplois et d'un plafond de masse salariale prévisionnels (recommandations n° 7 et 8)
- Préparer pour le conseil d'administration de la FNSP une stratégie de financement pluri-annuelle, compatible avec la stabilisation de la subvention publique (recommandation n° 9)
- Préparer avec les instances compétentes, notamment le « comité de l'article 7 », la refonte des primes d'enseignement, d'encadrement et de recherche des enseignants et des enseignants-chercheurs (recommandations n° 10 et 12).

Le programme tracé ici pour « réunir Sciences Po » énumère systématiquement dans ses intertitres les actions à mener dans une perspective de moyen terme et au-delà. On les trouvera réunies sous une forme synthétique dans la table des matières publiée ci-après.

En guise de conclusion

Sciences Po est une institution singulière, à nulle autre pareille. Mais quiconque a eu l'honneur de diriger l'une des institutions fondées ou refondées à la Libération sous l'autorité du général de Gaulle le sait d'expérience : il ne suffit pas d'invoquer la légitimité des origines pour que cette légitimité se perpétue. Aucune légitimité, si vénérable soit elle, n'est acquise. La survie des organisations exige des remises en cause régulières, si possible en prenant les devants.

Richard Descoings l'avait parfaitement compris. Nul ne peut revendiquer son héritage pour le figer, ce serait contraire à l'esprit même de son action. La nouvelle direction doit assumer le meilleur de l'héritage tout en tirant les leçons morales et financières de la crise, dans la ligne des réformes déjà engagées. Le modèle économique que je propose pour Sciences Po vise à mobiliser à parts égales les trois grands contributeurs de sa croissance que sont l'État, les familles et les équipes de l'établissement. Aux côtés des services compétents, l'administrateur-directeur doit s'engager personnellement dans la levée de fonds et explorer sans *a priori* les nouvelles pistes de progression des ressources propres, qui peuvent aller de la location des espaces inutilisés à la prestation de formations en France et, surtout, à l'étranger.

Mais la mission de la nouvelle direction ne peut se limiter à prendre en compte la nouvelle donne économique et budgétaire. Diriger une école de formation universellement connue, qui ambitionne de devenir une université réputée pour son enseignement de pointe et sa recherche, c'est un métier qui n'existait pas il y a vingt ans. On ne doit pas attendre le salut de Sciences Po de quelques grands donateurs ou de l'entregent politique ou médiatique. Il ne viendra pas davantage de l'application servile des règles de gestion d'un établissement public. Sciences Po assurera sa viabilité et préservera son image en misant sur le professionnalisme d'une équipe dirigeante rompue aux nouvelles procédures de l'enseignement, de la recherche et de la gestion, ouverte sur le monde, capable de travailler avec les forces vives que sont les entreprises et les organisations bénévoles.

J'ai la conviction de pouvoir incarner toutes ces exigences. Je suis résolu à mettre au service de ces objectifs non seulement la technicité nécessaire au travail de gestion d'un tel organisme mais aussi mon enthousiasme et ma capacité de travail. Le successeur de Richard Descoings ne sera pas un nouveau Descoings. Il ne doit pas non plus se résigner à une gestion stationnaire de la succession. Sciences Po n'a pas dit son dernier mot. Sciences Po garde tout son potentiel.

J'ai conscience qu'un tel pari ne peut être tenu sans un triple soutien. Celui des instances dirigeantes de Sciences Po, jalouses à juste titre de l'indépendance de l'établissement. Celui des représentants de l'État, soucieux de préserver l'égalité des chances toutes origines confondues et de donner à la France l'éclat qu'elle mérite sur la scène internationale de l'enseignement et de la recherche. Et celui des hommes et des femmes de Sciences Po, dont le professionnalisme a déjà fait merveille pour assurer l'essor de l'établissement.

En bref, mon projet entend réunir toutes les parties prenantes de Sciences Po en les mobilisant autour de valeurs bien comprises : l'indépendance, l'équité, l'efficacité.

F. H., 30 janvier 2013

Table des matières

I. Quels modèles pour Sciences Po ?	2
Autonome, public, concurrentiel : trois modèles de références concentriques	2
Six exemples de tensions et compromis entre les trois modèles.....	2
II. Rééquilibrer le budget autour des « grands contributeurs » : familles, État, personnel	7
L'effort de croissance des années 2005-2012 : trois contributeurs à parts égales	7
Le contrat 2014-2018 : rééquilibrer les ressources de la Fondation entre les grands contributeurs.....	8
1. La subvention publique annuelle : miser sur sa stabilisation	9
2. Les droits de scolarité : une pression déjà maximale, qui ne peut porter toute la charge de la redistribution	9
3. <i>Fundraising</i> et mécénat : une direction mobilisée pour tirer parti de l' <i>alumni boom</i>	10
4. Campus en régions: organiser un débat inter-régional sur la mobilité des étudiants	12
5. Valoriser le patrimoine immobilier de Sciences Po.....	13
6. Développer la formation continue à l'étranger en misant sur le savoir des chercheurs en matière de transferts d'action publique et de gouvernance privée	13
7. Filiales ou prestations à l'étranger : n'écarter aucune option	14
III. Au-delà des échanges d'étudiants, soutenir les chercheurs dans la compétition internationale.....	16
Pourquoi Sciences Po si loin de LSE ? On ne soutient pas les chercheurs comme on échange des étudiants	16
Développer l'assistance technique de haut niveau autour des chercheurs	17
Contrôler les dérives du financement sur projets.....	18
IV. Innovation pédagogique et culture générale : pour une évaluation périodique.....	19
Innovation pédagogique : travailler à sa diffusion.....	19
Culture générale : ne pas la présupposer, la développer	19
Mieux enseigner l'art du débat	20
V. Travailler à l'intégration morale du personnel.....	21
Salaires des enseignants et des chercheurs : tenir compte des compétences et des talents	21
Salaires, primes : préserver l'individualisation sans négliger les primes aux équipes de soutien.....	22
Plus d'étudiants, plus de voix au chapitre.....	22
Tensions au travail : que chacun dispose des moyens de se faire entendre	23
Poursuivre l'effort d'ouverture sociale de Sciences Po	24
Parité : un retard considérable à rattraper	24
VI. Pour une réforme concertée des instances	25
Rapprocher l'organigramme officiel de l'organigramme réel	26
Trois questions au Conseil d'administration.....	27
Gouvernance de la recherche : envisager un conseil unique de l'enseignement et de la recherche, organisé en commissions	28
Le PRES Sorbonne Paris Cité : pour une approche confédérale qui préserve l'identité de Sciences Po	29
Monter un comité de visite international	30
VII. Conclusion : réunir Sciences Po	31
Actions d'urgence et actions d'avenir	31
En guise de conclusion	31