

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SCIENCES PO

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 30/09/2024

Au nom du comité d'experts :

Érick Duchesne, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- Sciences Po **déploie avec succès une politique d'internationalisation ambitieuse, alignée avec son positionnement stratégique** et attestée par de nombreux classements qui reconnaissent son expertise scientifique dans le domaine des sciences politiques et économiques. L'établissement bénéficie d'une **forte attractivité à l'international**, tant pour le recrutement d'enseignants-chercheurs que d'étudiants. Il s'appuie sur des **partenariats structurants créés à l'origine dans le champ de la formation et élargis à la recherche**.
- Sciences Po fait preuve d'**une capacité à mener de grands projets** impulsés par une direction centralisée et volontariste, qui veille à impliquer l'ensemble des communautés, tout en maîtrisant les coûts et les délais, comme l'atteste le développement du pôle de recherche sur le campus Saint-Thomas ou encore la création des Instituts des transformations environnementales et des transformations numériques en lien avec le Projet TIERED (Transforming Interdisciplinary Education and Research).
- Sciences Po a développé au fil des années **une capacité très significative à lever des fonds externes** (mécénat) en mobilisant un important réseau de partenaires socio-économiques, ce qui lui permet en particulier d'accorder **un excellent soutien financier et administratif à ses chercheurs**. Les partenariats avec le McCourt Institute (avec un don de 25 M\$ sur dix ans) ou avec le fonds d'investissement Latour capital, en sont une illustration.
- La **grande attractivité de l'offre de formation** de Sciences Po s'est accentuée au cours de la période d'évaluation. Cette attractivité s'appuie notamment sur **la qualité d'insertion des étudiants, l'internationalisation croissante de l'offre de formation, une vie associative et un accompagnement qui répondent aux attentes des étudiants**.
- Dans un contexte de crise, Sciences Po a su mettre en place et garantir un dialogue social de qualité, avec le souci de l'adhésion des membres du personnel, qui permet un **fort sentiment d'appartenance** au sein de l'établissement.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- La **direction centralisée de Sciences Po est fragilisée** par une surexposition médiatique de l'établissement, alimentée par les crises de gouvernance successives qui invitent l'établissement à s'interroger sur la pertinence de son modèle en la matière. Elle est aussi fragilisée par les difficultés que connaissent d'autres établissements à faire vivre en interne les débats sur les questions politiques sensibles, dans le plein respect d'un esprit de dialogue et des libertés académiques, en évitant tout débordement.
- Les implantations des campus en région **ne s'accompagnent pas d'un effet pleinement structurant sur les territoires** où ils sont implantés. Ces campus auraient tout intérêt à renforcer leur ancrage et des coopérations stratégiques bien plus nombreuses pourraient être mises en place, aussi bien avec des partenaires socio-économiques qu'académiques.
- **Les outils de programmation pluriannuelle, tant en ce qui concerne la masse salariale que l'immobilier**, ne sont pas suffisamment adaptés aux enjeux forts et ambitieux que porte Sciences Po dans ces deux domaines. Le **patrimoine immobilier de l'établissement**, exception faite du nouveau campus Saint-Thomas, **est vieillissant**. Ces contraintes pourraient à terme constituer un frein au développement de Sciences Po, notamment en matière de recrutement et d'accueil des étudiants ou de développement de la formation continue.

- Le **taux des enseignants-chercheurs appartenant à la faculté permanente reste encore faible** et ne permet pas **une organisation de la recherche qui soit à la hauteur de l'ambition affichée d'être une université de recherche**, freinant ainsi le développement de l'établissement, particulièrement en ce qui concerne son implication dans les réseaux de recherches nationaux, le développement de l'interdisciplinarité en dehors des sciences humaines et sociales ou encore l'adossement de la formation continue à la recherche.

3 / Recommandations principales

- **Revoir les règles de gouvernance de l'établissement en s'inspirant des meilleures pratiques internationales. Pour y parvenir, le comité recommande une remise à plat du processus de nomination des dirigeants, une clarification du rôle respectif de la FNSP et de l'IEP dans l'élaboration et le suivi de la stratégie** et un renforcement des dispositifs de contrôle et d'autoévaluation.
- **Finaliser de même la réorganisation interne**, engagée avec la création de la Direction de la Formation et de la Recherche, **pour mieux associer les forces scientifiques à la définition et au déploiement de l'ambition de Sciences Po**, tout en assurant une **communication transparente et cohérente** sur les nouvelles orientations de l'établissement.
- **Établir des priorités parmi ses nombreuses relations partenariales académiques**, historiquement tournées vers la formation, en renforçant la place de la recherche et en définissant des critères explicites pour en évaluer l'efficacité et l'efficience. Dans cette perspective, l'établissement est invité à définir et à structurer un projet de développement plus ambitieux à l'échelle nationale et internationale, **en prenant davantage appui sur les réseaux d'universités étrangères partenaires, les alumni en poste à l'international et les entreprises partenaires implantées à l'étranger**.
- Pour répondre aux enjeux budgétaires à deux ans, **établir rapidement une trajectoire financière claire, en tenant compte du contexte de rigueur budgétaire de l'État**. L'établissement est invité à se munir au plus vite d'outils de projections pluriannuelles à plus long terme, notamment pour la masse salariale et l'immobilier, afin de permettre une prévision plus précise. Pour ce faire, il convient de réviser le schéma directeur des SI pour inclure des outils de « business intelligence » permettant la création de tableaux de bord synthétiques adaptés aux besoins du pilotage. Le comité renouvelle donc la recommandation du précédent rapport concernant **l'urgence de la mise en place d'un SPSI et d'un SI immobilier**.
- **Intensifier et poursuivre la stratégie d'accroissement de la faculté permanente**, tout en consolidant d'une part, la stratégie d'interdisciplinarité en recherche au-delà des sciences humaines et sociales et d'autre part, l'articulation entre la formation et la recherche, en formation initiale comme en formation continue.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : Fondé en 1872 sous le nom d'École libre des sciences politiques par Émile Boutmy, puis dédoublé, en 1945, en deux entités (FNSP et IEP) nommées Sciences Po.
- **Implantations** : Sciences Po bénéficie d'un ancrage historique au cœur de Paris, à Saint-Germain-des-Prés et d'un réseau de six campus en région : Nancy (2000), Poitiers et Dijon (2001), Menton (2005), Le Havre (2007) et Reims (2010). En 2022, Sciences Po a regroupé la grande majorité de ses implantations parisiennes en location sur un nouveau site (site de Saint-Thomas), devenu le lieu principal des activités de recherche
- **Regroupement** : Membre de l'Alliance Sorbonne Paris Cité¹ depuis 2020, à la suite de la dissolution de la Comue Université Sorbonne Paris Cité, le 31 décembre 2019.
- **Typologie et organisation** : Université pluridisciplinaire sans secteur santé, qui dispose d'une structure duale. D'une part, la FNSP, de droit privé, est une fondation reconnue d'utilité publique. D'autre part, l'IEP de Paris est un organisme public, doté du statut de grand établissement. Sciences Po est le nom qui fédère ces deux éléments.
 - La **formation de 1^{er} cycle** s'effectue dans le cadre du **Collège universitaire** : Fondé sur l'étude des sciences humaines et sociales, le programme de *Bachelor* repose sur six enseignements principaux — droit, économie, humanités, histoire, science politique et sociologie –, complétés par des disciplines artistiques et scientifiques.
 - Le Collège universitaire de Sciences Po a mis en place 15 programmes de double diplôme de niveau *Bachelor*, dont 9 doubles diplômes internationaux avec des universités étrangères, et 6 doubles diplômes avec des universités françaises.
 - La **formation de 2^e cycle** s'organise à travers les 7 écoles (l'école d'affaires publiques, l'école des affaires internationales, l'école de droit, l'école de journalisme, l'école du management et de l'impact, l'école de la recherche, et l'école urbaine) donnant accès à 30 parcours de master, 30 doubles diplômes internationaux et 16 doubles diplômes nationaux. L'ensemble des écoles délivrent un seul et même diplôme conférant le grade de master
- **Répartition des effectifs étudiants²** :

	Sciences Po
Licence	43 %
Master	45,6 %
Doctorat	2 %
Programmes pour étudiants étrangers et programmes courts	5 %
Préparations aux concours	4,4 %

¹ L'Alliance rassemble Université de Paris Cité (UPC), l'Université Sorbonne Paris Nord, l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco) et l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences Po), en tant que membres fondateurs. L'Institut National d'Études Démographiques (Ined) est membre partenaire. L'École Nationale d'Architecture Paris Val-de-Seine (ENSAPVS) est membre associé.

² Annexe « Effectifs étudiants » - Dossier d'autoévaluation.

% d'étudiants de nationalité étrangère	47,7 %
--	--------

- **Taux de boursiers**³ : 29 % et 35 % d'étudiants aidés (exonérés et/ou bénéficiaires d'une aide financière).
- **Ressources humaines**⁴ : 1 162 salariés personnels (20% d'académiques et 80% d'administratifs), dont 83,8 % des bénéficiaient d'un CDI et 16,2 % d'un CDD.
- **Budget**⁵ : 215,3 M€ dont 45,5% de masse salariale" (56,6 % si on inclut toutes les populations, dont les vacataires enseignants) et 11,7 M€ consacré à l'aide sociale.
- **Patrimoine immobilier**⁶ : 7 campus soit 77 907 m² au total (dont 49 340 m² pour le seul campus parisien répartis sur 15 sites.
- **Recherche** :
 - Tutelle de dix unités de recherche (9 UR et 1 UAR) évaluées par l'HCERES et de l'OFCE (Observatoire Français des Conjonctures économiques). Le CNRS est tutelle de 70 % des unités, soit sept UR sur les dix.
 - 263 personnels académiques titulaires soit 139 enseignants-chercheurs, 124 chercheurs (dont 32 chargés d'études OFCE) au 31.12.2022 et 112 personnels d'appui titulaires également (dont direction scientifique, hors école de la recherche).
 - 1 école doctorale.
- **Les principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**⁷ :
 - Les sciences économiques ;
 - Approche critique du droit ;
 - Politique européenne comparative ;
 - Sciences politiques ;
 - Sociologie ;
 - Histoire politique, gouvernance des États, relations internationales.
- **Programmes d'investissement d'avenir (PIA)** :
 - Labex Liepp-Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (Sciences Po porteur du projet, 2011-2019).
 - Idefi FORCCAST (Sciences Po porteur du projet, 2012-2019).
 - ÉquipEx DIME-SHS (Sciences Po porteur du projet, 2011-2019).
 - IdEx Université Paris 2019, coordonné par l'Université Paris-Cité (Sciences Po est partenaire de ce projet, 2018-2022).
 - ExcellencES TIERED (Sciences Po porteur de ce projet, 2023-2033).
- Établissement labellisé HRS4R.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France niveau trois étoiles par Campus France et bénéficiant également du label Qualité Français Langue Étrangère (FLE).

Contexte territorial

- **Population de l'Île de France** : 12,3 millions d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.

³ Chiffres 2023.

⁴ Bilan social 2022.

⁵ Données 2022.

⁶ Données 2023.

⁷ Synthèse Recherche – Hcéres – 2024.

- **Seize universités, dont huit dans Paris intra muros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation⁸.
- La région compte **4 Idex** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région**⁹ : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaire, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Mettre en place une gestion active des risques et de leur contrôle en raison notamment du grand projet Artillerie qui va mobiliser durablement et très fortement l'ensemble des ressources de l'établissement.	Suivie d'effet
Maîtriser la masse salariale en particulier pour assurer la soutenabilité financière de l'établissement en établissant un agenda précis, connu de tous, du dialogue social afin de pouvoir atteindre les objectifs de maîtrise fixés.	Partiellement suivie d'effet
Rechercher des nouveaux financements pour permettre de réaliser des investissements nécessaires, tels que la rénovation des sites existants, mais rendus plus difficiles en raison du projet de l'Artillerie qui rigidifie fortement le modèle financier sur le long terme.	Suivie d'effet
Élaborer un schéma pluriannuel de stratégie immobilière finalisé pour valider les priorités d'investissement et de mutation à long terme du patrimoine immobilier dont la FNSP est pleinement propriétaire.	Partiellement suivie d'effet

⁸ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

⁹ STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

Se doter d'un système d'information patrimonial indispensable pour répondre aux enjeux de transformation numérique, de gestion dynamique de l'énergie, ou encore de gestion de type « Building Information Modeling » (BIM).	Partiellement suivie d'effet
Prendre garde à ce que l'attitude très gestionnaire affirmée ne nuise pas aux liens directs entre la direction et l'ensemble de la communauté.	Suivie d'effet
Développer une politique en matière de genre encore plus volontariste, à tous les niveaux, mais notamment en matière de recrutement scientifique qui reste aujourd'hui encore trop masculin.	Suivie d'effet
Développer une vision cohérente sur l'avenir de la charnière licence-master afin de pouvoir augmenter le nombre d'étudiants extérieurs recrutés au niveau master et éviter un passage quasi automatique des étudiants de collège en master.	Partiellement suivie d'effet
Mieux suivre les bénéficiaires des conventions d'éducation prioritaire grâce à des indicateurs spécifiques.	Suivie d'effet
Renforcer la culture de l'innovation pédagogique par une politique de valorisation auprès de tous les enseignants, y compris les vacataires.	Suivie d'effet
Accroître la taille de la faculté permanente et étendre les incitations à l'enseignement pour renforcer les liens entre formation et recherche, à tous les niveaux du parcours de formation.	Partiellement suivie d'effet
Laisser la place à des formations continues qui répondent à des besoins de la société civile même si elles ne satisfont pas à l'exigence de rentabilité faite à chaque programme.	Suivie d'effet
Développer une politique partenariale avec des établissements qui offrent, au niveau disciplinaire, notamment en sciences de la vie et de l'ingénierie, des profils complémentaires à ceux de Sciences Po pour répondre aux défis sociétaux que l'établissement s'est donné comme mission d'affronter.	Suivie d'effet
Clarifier les objectifs de la politique internationale de l'établissement tiraillé entre, d'une part, la volonté de rattacher Sciences Po à un très grand nombre d'universités pour assurer la mobilité des étudiants de premier cycle, et d'autre part, une politique très sélective concernant le choix des partenaires stratégiques.	Partiellement suivie d'effet

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023.

A l'issue d'un échange stratégique qui s'est tenu au Hcéres le 12 octobre 2022, Sciences Po a fait part des enjeux suivants : le renforcement du lien formation-recherche ; le développement de l'interdisciplinarité dans les champs des SHS mais également en lien avec d'autres champs disciplinaires ; l'alignement thématique de la formation et de la recherche sur les sujets majeurs de transition numérique et de transition environnementale ; la politique d'admission et les processus d'admission externes ; la politique d'orientation entre les 1er et 2ème cycles ; l'évolution du modèle pédagogique vers une plus grande autonomie des étudiants de deuxième cycle ; la politique de partenariats académiques, tant en France qu'à l'international, et notamment la mise en œuvre de l'Université Européenne CIVICA ; la politique en matière de vie et d'expérience étudiante, notamment en matière de santé et de bien-être étudiant ; les initiatives en matière d'innovation pédagogique ou de responsabilité sociale

La visite de l'établissement a eu lieu sur le site Saint-Guillaume de Sciences Po du 8 au 10 avril 2024. Durant ces trois jours, 54 entretiens ont été menés.

Le comité souhaite souligner le grand professionnalisme de Sciences Po dans la rédaction du rapport d'autoévaluation. La direction de l'établissement répond, dans une large mesure, aux attentes du comité en ce qui concerne la structure du document. Le rapport souffre cependant de certaines carences. Le RAE aurait gagné à inclure davantage de données stratégiques probantes, la plupart n'étant disponibles qu'en annexes, même si le comité mesure la difficulté de l'exercice au regard du nombre de pages imposé. Enfin, le rapport d'autoévaluation manque de recul critique, indispensable à tout exercice d'autoévaluation. Les succès de l'institution sont, à juste titre, soulignés avec emphase, alors que les aspects à améliorer demeurent en mode sourdine.

La visite s'est déroulée dans un contexte difficile pour l'institution, particulièrement en raison de la nomination récente d'un administrateur provisoire. Malgré cela, la visite a été organisée de manière très coopérative et sans heurts particuliers. Le comité souligne la diversité et la qualité des personnes rencontrées lors des entretiens, ainsi que disponibilité entière de la direction, qui a fourni des éléments complémentaires et répondu aux requêtes du comité. À ce titre, citons, en exemple, l'ajout de la visite du nouveau campus Saint-Thomas, à la demande du comité.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement international ambitieux

Depuis 150 ans, Sciences Po se distingue dans l'enseignement supérieur français par son positionnement hybride, alliant la sélectivité des grandes écoles axées sur la professionnalisation des étudiants et l'excellence en recherche des grandes universités internationales. Sa structure duale qui associe un établissement public à une fondation privée est également une caractéristique distinctive (cf. *infra*).

Spécialisée en sciences humaines et sociales¹⁰, Sciences Po propose une formation pluridisciplinaire qu'elle déploie à l'intérieur de ses 7 campus régionaux.

Son ambition est de devenir d'ici 2030 la première université de l'Union européenne en sciences sociales¹¹, comme en témoignent plusieurs classements¹². Dans son autoévaluation, l'établissement ne se compare pas clairement à d'autres établissements internationaux, évoquant à la marge la *London School of Economics* et Oxford. Si la faiblesse relative de la taille de Sciences Po peut expliquer cette absence de benchmarking, le comité reconnaît que depuis le début des années 2000, l'institution vise à devenir une université de recherche internationale, se donnant l'objectif d'atteindre les meilleurs standards internationaux. Le recrutement d'étudiants de haut niveau et de jeunes chercheurs internationaux, l'établissement de partenariats stratégiques académiques au sein de réseaux nationaux (projet TIERED¹³) ou internationaux (université européenne CIVICA¹⁴) ou encore de partenariats socioéconomiques (Institut McCourt, Fondation Mastercard) soutiennent cette ambition et suggèrent une évolution vers le modèle des grandes universités américaines.

Cependant, pour atteindre ce statut d'université de recherche internationale, le comité recommande à **Sciences Po de renforcer son taux d'enseignants-chercheurs au sein de la faculté permanente (cf. *infra*) et d'établir davantage de priorités entre ses nombreux partenariats académiques internationaux en sélectionnant ceux qui permettent de renforcer la place de la recherche ou d'intégrer, au-delà de ses cinq disciplines traditionnelles**, les sciences physiques et biomédicales. Le comité invite ici Sciences Po à expliciter clairement les critères de sélection qui sous-tendent sa politique de recrutement d'enseignants-chercheurs en veillant à **continuer à offrir des conditions compétitives, qu'elles concernent les conditions de travail ou le salaire**.

¹⁰ Droit, économie, histoire, science politique et sociologie.

¹¹ RAE, p. 30.

¹² L'appellation « Université, » pour une institution ne comprenant que cinq disciplines, peut paraître curieuse. L'institution est difficilement comparable avec les universités auxquelles elle s'identifie. Il n'en demeure pas moins qu'elle se compare envieusement pour ce qui est de ses disciplines traditionnelles. Notons, entre autres, son classement QS World en science politique, où Sciences Po oscille entre la 2^e et 4^e place. Cf. <https://www.topuniversities.com/university-rankings>.

¹³ Le projet TIERED (*Transforming Interdisciplinary Education and Research for Evolving Democracies*), lauréat de l'appel à projets ExcellencES, dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA 4), bénéficie d'un soutien de près de 16 M€ de la part de l'ANR, pour une durée de 10 ans.

¹⁴ CIVICA est une université européenne des sciences sociales qui a été choisie pour recevoir un soutien continu du programme Erasmus+ 2022-2027 pour les alliances universitaires européennes, a annoncé cette semaine la Commission européenne. Après une phase pilote de trois ans, cet accomplissement ouvre la voie à l'établissement de CIVICA comme une alliance universitaire profondément européenne dans les sciences sociales, réunissant désormais dix établissements d'enseignement supérieur de renommée mondiale à travers l'Europe. Elle réunit 72 000 étudiants et 13 000 universitaires.

De concert avec ses partenaires académiques nationaux, Sciences Po a choisi en décembre 2019 de mettre un terme à la ComUE USPC¹⁵ et de lui substituer l'Alliance Sorbonne Paris Cité (ASPC) à partir de 2020¹⁶. Sciences Po a cependant préféré ne pas devenir un établissement-composante de l'Université Paris Cité, mais demeure un partenaire privilégié de celle-ci notamment à travers le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) ou encore la création des Instituts des transformations environnementales et des transformations numériques en lien avec le Projet TIERED. Si le comité salue ces initiatives, il recommande toutefois à l'établissement de **poursuivre le renforcement de sa politique partenariale, notamment à l'international et dans le cadre du projet TIERED, avec des établissements offrant des complémentarités, notamment en sciences de la vie et en ingénierie.**

Au plan national, le rapport d'auto-évaluation et les entretiens ont aussi révélé des circuits complexes et variables entre **Sciences Po et ses campus régionaux**, oscillant entre une relative autonomie par l'intégration dans l'écosystème local et une administration centralisée à Paris. De l'avis du comité, même si Sciences Po a amélioré la gouvernance de son réseau de sept campus, une concertation plus systématique et une clarification des rôles restent nécessaires afin de permettre d'**associer davantage les campus aux prises de décision et de les positionner comme des acteurs locaux de dissémination des savoirs et de développement partenarial**. Les réformes du Collège universitaire¹⁷ de 2017 vont dans ce sens, mais méritent d'être approfondies.

S'agissant des autres IEP, les relations se sont objectivement renforcées au cours de la période avec, au-delà d'une réunion annuelle des directeurs, un travail conjoint de coordination autour d'enjeux concrets (défense de la marque Sciences Po, égalité des chances, RNCP) ou d'échanges de bonnes pratiques (innovation pédagogique, lutte contre les VSS, etc.). Comme le mentionnait le précédent rapport du Hcéres, le comité recommande **la mise en place d'un plan d'action afin de renforcer tant la collaboration avec les campus régionaux qu'avec les autres IEP français.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une trajectoire et un projet d'établissement, qui manque de données probantes et de jalons précis

L'institution est structurée autour de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP), responsable des grandes orientations stratégiques comme de la gestion administrative et financière, et de l'Institut d'Études Politiques (IEP), chargé de la formation, de la recherche et de la documentation. Au demeurant, il est parfois difficile, à la lecture des nombreux documents distribués au comité, d'identifier le rôle de la Fondation dans la détermination des orientations stratégiques de l'institution et comment ce rôle s'articule efficacement avec celui de l'IEP. **Le comité recommande de clarifier les processus décisionnels qui accompagnent la définition et le suivi de la stratégie.**

Jusqu'en 2020, la vision et la stratégie de Sciences Po reposait sur le Document d'orientation stratégique (DOS) publié en 2014¹⁸. Le RAE fait état de plusieurs réalisations significatives attestant l'atteinte de plusieurs objectifs. Ainsi, depuis 2017, l'école a augmenté sa faculté permanente de 15,7 %, amélioré sa position dans les classements internationaux et rapproché la formation et la recherche. Son attractivité a augmenté, avec

¹⁵ En 2014, la ComUE regroupait huit établissements d'enseignement supérieur franciliens et cinq organismes de recherche nationaux. Elle est officiellement dissoute le 31 décembre 2019 par délibération du conseil d'administration votée le 10 avril 2019 par les membres de la ComUE et devient l'Alliance Sorbonne Paris Cité (ASPC).

¹⁶ L'ASPC est une coordination territoriale à la suite de la fondation de l'Université Paris Cité (UPC) en 2019. Outre l'UPC, ses membres sont l'Université Sorbonne Paris-Nord, l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO) et Sciences Po, ainsi que l'Institut national d'études démographiques (INED), à titre de membre partenaire.

¹⁷ Le Collège universitaire de Sciences Po est constitué de sept campus organisés en réseau : Dijon, Le Havre, Menton, Nancy, Paris, Poitiers et Reims. Il délivre une formation de premier cycle accessible à partir du baccalauréat (ou son équivalent à l'étranger). À l'issue de trois années, les étudiants sont diplômés du Bachelor de Sciences Po, qui a obtenu le grade de licence au niveau national.

¹⁸ Intitulé « Sciences Po 2022-comprendre le monde pour le transformer » (DC-D1-R2-01).

34 % de candidatures étudiantes supplémentaires pour le Collège universitaire et 12 % pour les masters entre 2017 et 2018 et 2021 et 2022. La réforme de 2017 et l'obtention du grade de Licence en 2018 ont par ailleurs consolidé l'autonomie de son offre de premier cycle. L'institution a aussi renforcé ses partenariats avec les secteurs publics et privés, et innové pédagogiquement avec la création de l'Institut des compétences et de l'innovation en 2020. La démocratisation est un autre point fort, avec la réforme des Conventions Éducation Prioritaire et une progression du taux de boursiers à 29 % en 2021-2022. Sciences Po a su aussi soutenir la réussite étudiante à l'aide de nouveaux programmes d'accompagnement comme Booster¹⁹, ou la création d'un guichet unique de services. Son nouveau campus urbain à Paris met la recherche au centre des activités, améliorant les conditions de vie des différentes communautés.

Toutefois, l'ensemble de **ces actions n'ont pas fait l'objet d'un suivi formalisé et le comité souligne l'absence d'un bilan global. De plus, si l'établissement a assuré un suivi des recommandations émises par le Hcéres à l'occasion du rapport de 2018, leur mise en œuvre n'est pas complète et nécessite d'être poursuivie.**

Le nouveau projet d'établissement présenté en 2023²⁰, vise à soutenir l'ambition d'élever Sciences Po au rang d'université internationale de recherche. En premier lieu, le pilier du projet d'établissement est de renforcer la place de la recherche, notamment en réaffirmant le rôle des chercheurs permanents dans la conception des formations ou encore en intégrant davantage les résultats des travaux de recherche dans les enseignements. Parallèlement, Sciences Po entend développer le mécénat de recherche encourageant la création de nouvelles chaires et la dissémination des savoirs. Pour ce faire, l'institution exprime son souhait d'accélérer les recrutements de chercheurs en mobilisant ses fonds propres et le soutien de ses partenaires (cf. infra) et en veillant à promouvoir la diversité, notamment en matière de féminisation et d'internationalisation, tout en offrant des conditions de travail attractives.

Sciences Po envisage aussi de renforcer ses liens avec les acteurs locaux, notamment les collectivités, essentielles à la durabilité de ses six campus de région²¹. Plus précisément, l'établissement exprime son intention de créer des réseaux régionaux associant collectivités territoriales, lycées, entreprises et associations pour développer des initiatives locales en synergie avec ses formations. Parallèlement, l'institution désire poursuivre ses collaborations avec les universités locales, fondées sur leurs complémentarités et leurs projets mutuels²².

Enfin, forte de près de 500 partenaires universitaires internationaux et d'une École d'affaires internationales, l'institution entend maintenir son rôle de leader dans les coopérations universitaires internationales et renforcer sa position dans les classements mondiaux pour attirer les meilleurs talents. Ainsi, sur le plan partenarial, Sciences Po désire renforcer ses liens avec les plus grandes universités mondiales.

Le comité considère que **ces orientations stratégiques sont cohérentes avec l'ambition de l'établissement.** Cependant, les entretiens ont révélé que le niveau de connaissance de ce nouveau projet par les étudiants et les personnels est insuffisant. Par ailleurs, Sciences Po ne fait pas la preuve que ces orientations s'accompagnent d'indicateurs d'activité et de performance permettant de déployer et de suivre le plan d'actions qui en découle.

Le comité recommande donc à Sciences Po de formaliser le suivi de sa stratégie en s'appuyant sur des indicateurs (jalons, cibles) permettant à la fois de garantir l'efficacité de la mise en place de son projet d'établissement et de favoriser la communication interne afin de garantir une appropriation des principales échéances et objectifs opérationnels par ses différentes communautés.

¹⁹ Le programme est constitué d'une semaine intensive de renforcement pédagogique sur le campus de Reims, destiné aux élèves méritants issus de milieux modestes et de territoires éloignés de l'enseignement supérieur sélectif.

²⁰ Le document est intitulé « Comprendre son temps pour agir sur le monde. Sciences Po à l'horizon 2030. ».

²¹ Dijon, Le Havre, Menton, Nancy, Poitiers et Reims.

²² Ces collaborations sont discutées dans la référence 1.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Des partenariats locaux à étendre dans tous les campus

Sciences Po a renforcé significativement ses partenariats académiques depuis 2018, notamment en consolidant des collaborations stratégiques à Paris et dans ses campus régionaux. Les projets de recherche et de formation se sont intensifiés avec l'INALCO et l'INED, partenaires clés du projet ExcellencES TIERED. Le partenariat de longue date avec l'Université Paris Cité a été renforcé au sein de l'Alliance Paris Cité notamment à travers des initiatives innovantes comme la création d'une antenne à Singapour ou la mise en œuvre de programmes interdisciplinaires avec les UFR de sciences appliquées et du vivant. Sur le plan de la recherche, Sciences Po a aussi étendu ses collaborations avec le CNRS à travers la création de nouvelles unités mixtes de recherche (UMR), l'augmentation du nombre de chercheurs accueillis dans ses UMR, et l'intégration de l'archive ouverte SPIRE. L'établissement a également élargi ses interactions avec d'autres organismes, tels que l'IFREMER, l'INED, l'INRIA et l'INSERM, renforçant ainsi ses initiatives dans les transformations environnementales et numériques au sein du projet TIERED.

Sur le plan régional, en-dehors de Paris, Sciences Po a renforcé ses liens avec les universités locales autour de la plupart de ses campus régionaux, en participant à des initiatives territoriales comme la convention Aliénor avec l'Université de Poitiers. En 2020, une nouvelle collaboration avec l'Université de Reims Champagne-Ardenne a conduit à la création d'un double diplôme interdisciplinaire (*Bachelor of Arts and Sciences*). L'institution a également développé des certificats spécialisés sur les thèmes maritimes en collaboration avec des partenaires locaux au Havre, à Poitiers et à Menton. De l'avis du comité, ces orientations sont **la preuve que Sciences Po a suivi la recommandation du précédent rapport** du Hcéres, qui l'invitait à « développer une politique partenariale avec des établissements offrant, au niveau disciplinaire, notamment en sciences de la vie et de l'ingénierie, des profils complémentaires à ceux de Sciences Po pour répondre aux défis sociétaux que l'établissement s'est donné comme mission d'affronter ». **Le comité encourage l'établissement à poursuivre, et dans la mesure du possible, à étendre cette politique au sein de ses campus régionaux en formalisant sa stratégie partenariale locale, notamment vis-à-vis des collectivités locales et de ses campus eux-mêmes.**

4 / Une stratégie partenariale internationale reconnue, mais à clarifier

À l'échelle internationale, Sciences Po compte un nombre considérable de partenariats actifs (480 répartis sur tous les continents), soutenus par une équipe de la direction internationale composée d'une cinquantaine de personnes. Ces partenariats sont cohérents avec la stratégie de l'établissement notamment en lien avec les enjeux de société (climat, géopolitique, impact sur les politiques publiques, etc.)²³ ou encore avec la mobilité internationale²⁴. Les entretiens ont montré que Sciences Po occupait une place centrale au sein de l'université européenne CIVICA²⁵ qui, pendant la période d'évaluation, représente l'une de ses plus grandes réalisations comme l'attestent les faits marquant suivants : coordination de CIVICA Research, volet recherche de l'alliance européenne CIVICA, qui a permis à dix projets de recherche de voir le jour et d'impliquer quatorze membres de la faculté permanente ; copilotage avec la *London School of Economics* des dispositifs mis en place au sein de CIVICA pour le développement de la science ouverte ; création de contenus pédagogiques avec les partenaires.

²³ Citons ici, entre autres, l'Alliance U7+, réunissant 50 des plus grandes universités mondiales autour de leurs enjeux et responsabilités globales, la *Global Alliance for the Climate* (GAUC) et le Forum de Paris pour la Paix.

²⁴ Ces collaborations sont essentielles pour soutenir un élément clé du programme international de Sciences Po : la troisième année obligatoire à l'étranger pour tous les étudiants du Collège universitaire. En tant que centre mondial des échanges étudiants, Sciences Po accueille aussi plus de 3700 étudiants en échange chaque année.

²⁵ Créée en 2019, l'alliance CIVICA, aussi connue sous le vocable de l'université européenne des sciences sociales, est composée de dix institutions européennes (RAE, p 9). En son sein, la CIVICA Research est coordonnée par Sciences Po.

Malgré la **très bonne qualité de ces partenariats** et la reconnaissance de ses partenaires, le comité encourage Sciences Po à aller plus loin en **explicitant plus clairement sa vision stratégique**, en particulier quant à sa volonté de renforcer la place de la recherche tout en permettant le suivi obligatoire de la troisième année dans un établissement étranger. La question de la hiérarchie des partenariats et des critères de qualité est ici soulevée et invite le comité à faire sienne la recommandation du précédent rapport : **« Clarifier les objectifs de la politique internationale de l'établissement tiraillé entre, d'une part, la volonté de rattacher Sciences Po à un très grand nombre d'universités pour assurer la mobilité des étudiants de premier cycle, et d'autre part, une politique très sélective concernant le choix des partenaires stratégiques ».**

5 / Des partenariats socio-économiques, au service du lien avec la société, et dont les impacts sont à mieux mesurer

Les relations de Sciences Po avec les milieux socio-économiques et les acteurs territoriaux sont dynamiques, en lien notamment avec son réseau d'*alumni* et des nombreux professionnels intervenant dans les formations. Le mécénat d'entreprise est important (5 M€ collectés en 2022), et les partenariats public-privé jouent un **rôle moteur dans la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement**. En particulier, ces partenariats ont permis la création de chaires de recherche et d'enseignement autour de trois objectifs principaux : produire des connaissances scientifiques, enrichir l'offre pédagogique et alimenter le débat public. 10 chaires ont été créées, depuis les deux premières en 2017, à savoir la Chaire Villes et Numérique et la Chaire Digital, Gouvernance et Souveraineté. Le projet TIERED, menant à la création de l'Institut sur les transformations environnementales, d'une part, et de l'Institut sur les transformations numériques, d'autre part, est venu également renforcer la stratégie partenariale de Sciences Po, entre autres avec le projet de « coopérative carbone » en lien avec la ville de Paris.

Sciences Po s'emploie à associer des partenaires aux profils complémentaires, en croisant les secteurs publics et privés. Les centres de recherche développent également des collaborations avec de grandes institutions (exemples : la Banque de France, la Caisse des Dépôts et Consignation, l'Agence Régionale de la Santé d'Ile-de-France).

Sans sous-estimer la qualité des partenariats mis en œuvre, le comité invite Sciences Po à **se doter des moyens d'établir des priorités parmi ses nombreuses relations partenariales et à mesurer l'impact de chacune d'elles à l'aune de la stratégie de l'établissement**. Il serait également nécessaire de formaliser davantage les conditions d'utilisation des ressources collectées auprès des partenaires. Des données probantes sur la ventilation de l'utilisation de ces ressources permettraient de s'assurer de leur alignement avec les orientations stratégiques de l'établissement en matière de partenariat socio-économique.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

6 / Une gouvernance complexe, fortement axée sur la direction générale, et qui fragilise l'établissement dans un contexte de crises successives

Le directeur de l'Institut est également administrateur de la Fondation et participe aux deux conseils sans droit de vote. Il est nommé à l'issue d'un processus qui a été stabilisé lors d'une refonte des statuts en 2015 qui a permis, suite à la crise de gouvernance de 2012, de modifier notamment la composition des conseils et la procédure de recrutement.

Même si les deux crises de gouvernance les plus récentes²⁶ ne sont pas liées au fonctionnement même de l'institution, de l'avis du comité, au-delà des effets de leur succession rapide sur la réputation de

²⁶ En novembre 2021, le directeur de l'Institut, a été contraint de démissionner pour avoir dissimulé des informations visant le président de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, qui avait précédemment démissionné. En décembre 2023, le directeur a été impliqué dans une

l'établissement et sur sa capacité à mener une stratégie dans la durée, **ces crises posent question sur les règles régissant la sélection et le recrutement du directeur**. Celles-ci ont été établies par les statuts de décembre 2015 pour la FNSP et de janvier 2016 pour l'IEP²⁷. Une commission intégrant des membres des deux conseils ainsi que des personnalités extérieures qualifiées évalue les candidats présélectionnés et donne son avis aux deux conseils, qui votent ensuite pour désigner le candidat retenu dont la proposition sera faite à l'autorité de nomination (l'État en l'occurrence).

Ce processus, bien qu'ouvert et collégial, est **difficilement comparable aux normes internationales de recrutement de dirigeants universitaires qui privilégient les profils académiques**, nonobstant les variations juridiques et organisationnelles entre les pays et les établissements.

En outre, ces crises ont également eu comme conséquence le renforcement de la visibilité du directeur de l'institut, alors même que l'établissement tente d'introduire plus de collégialité dans son fonctionnement (cf. *infra*).

De l'avis du comité, la **gouvernance duale est structurellement source de complexité** avec la présence de deux Conseils, celui de la Fondation et celui de l'Institut, dont il faut noter qu'ils sont aujourd'hui tous deux présidés par des enseignantes-chercheuses chacune participant au Conseil de l'autre. S'y ajoutent des conseils créés lors de la refonte des statuts de 2015 : le conseil de la vie étudiante et de la formation et le conseil scientifique. En outre se sont rajoutés très récemment un conseil académique (COMAC) composé des doyens des écoles, des directeurs de département, et des directeurs d'unités de recherche, qui vise à mieux associer les personnels académiques aux décisions, ainsi qu'un certain nombre d'autres comités : comité d'audit, qui rapporte au conseil d'administration de la Fondation et permet un examen approfondi des comptes, comité de déontologie présidé par un ancien membre du Collège de la HATVP²⁸ et comité des dons (tous deux créés en 2018), et de nombreux autres groupes de travail thématiques à l'initiative de tel ou tel conseil.

Si les documents transmis et les entretiens menés lors de la visite n'ont pas permis de mesurer clairement l'efficacité d'une telle comitologie, le comité reconnaît cependant que les structures de gouvernance nouvellement créées visent à permettre à un mode de gouvernance historiquement vertical de trouver davantage de légitimité auprès des diverses communautés qui composent Sciences Po, notamment en impliquant davantage le personnel académique dans les prises de décision, se rapprochant ainsi des standards d'organisations académiques avec lesquelles Sciences Po cherche à se comparer.

Si le comité salue les efforts faits pour mieux associer le personnel académique aux processus de décision, il préconise également une clarification des rôles respectifs de ces différents conseils. En effet, le souhait de mettre en place une gestion plus collégiale crée aussi un certain sentiment de flou, y compris chez les membres des différents conseils, quant à leurs compétences respectives, qu'il s'agisse de décisions ou d'avis²⁹.

En outre, les rôles des écoles, des unités de recherche, des départements disciplinaires et des directeurs de campus nécessitent encore d'être clarifiés pour une meilleure visibilité dans les processus de décision. Ce manque de clarté peut être source de frustrations pour des membres qui ont le sentiment d'être trop sollicités sur des sujets débattus dans d'autres instances : les compétences respectives du conseil de la vie étudiante et de la formation par rapport au conseil de l'Institut gagneraient à être mieux définies afin que ce dernier puisse se concentrer sur les enjeux plus stratégiques. De même, **le comité recommande que le rôle du COMAC, ainsi que celui des composantes de formation et de recherche, dans l'élaboration de la stratégie, soit précisé.**

affaire judiciaire relevant de sa vie personnelle, qui a conduit à sa mise en retrait, approuvée par le conseil de l'IEP de Paris et par le CA de la FNSP, puis à sa démission le 13 mars 2024.

²⁷ Article 27 du décret 2015-1829, déterminant les statuts de la FNSP, et article 6 du décret 2016-24 du 18 janvier 2016, déterminant ceux de l'IEP, prévoient la constitution d'une commission commune au Conseil d'Administration de la FNSP et à celui de l'Institut. Cette commission comprend 12 membres, dont 4 membres du bureau du Conseil d'Administration et 4 membres du bureau du Conseil de l'Institut, parmi lesquels des représentants du personnel et des étudiants. Quatre personnes qualifiées, dont 2 sont désignées par le Conseil d'Administration et 2 par le Conseil de l'Institut.

²⁸ Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

²⁹ Source : entretiens.

De l'avis du comité, ces évolutions ne remettent pas en cause un mode de gouvernance fortement axé sur la direction, qui est le moteur de l'animation et de la gestion de l'établissement, et qui bénéficie pour cela du soutien d'une administration importante.

En dépit de cette complexité structurelle, le fonctionnement des conseils et la communication entre eux sont facilités par une **organisation fluide** (ordres du jour fixés par des réunions de bureau préalables) et des réunions nombreuses, dont les comptes rendus font apparaître de véritables débats sur les projets stratégiques, dont ceux portés par la direction générale, le conseil d'administration de la Fondation ayant le dernier mot du fait de ses compétences en matière financière notamment. Le conseil de l'Institut voit cependant son ordre du jour encombré de nombreux points qui pourraient être évoqués dans d'autres instances pour lui donner le temps de véritablement se saisir des enjeux de stratégie.

Le comité invite l'établissement à clarifier ses règles de gouvernance en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, en remettant notamment à plat le processus de nomination de ses dirigeants et en engageant un travail pour clarifier le rôle respectif des différentes instances, en particulier du comité académique, et le faire comprendre en interne.

L'organisation administrative a récemment connu plusieurs réformes pour s'aligner sur la stratégie de l'établissement. A la création en 2013 du poste de secrétaire général et de son adjoint, a été ajouté en 2021, le poste de directeur de cabinet pour faciliter la coordination des objectifs stratégiques ; cette création a été suivie en 2022 du transfert de la DRH sous l'autorité directe du directeur. En 2023, la création d'une Direction de l'engagement et d'une Direction de la Formation et de la Recherche s'inscrit dans la même logique. L'ensemble des directions support comme fonctionnelles sont sous l'autorité du directeur. Parmi les différents directeurs en poste au COMEX (composé majoritairement des fonctions support ou transverses), seuls le directeur de la recherche et de la formation et le directeur des affaires internationales sont des enseignants-chercheurs³⁰. Cette situation, même si on ne peut comparer la structuration de Sciences Po avec celle d'un EPSCP classique, est parfois ressentie par le personnel académique entendu lors des entretiens comme symbolique d'un décalage entre le pilotage politique des missions de l'établissement et la réalité de l'implication des enseignants-chercheurs. **Le comité recommande à l'établissement de prendre en compte ce décalage ressenti, en associant plus largement les forces scientifiques à la définition et au déploiement de l'ambition de Sciences Po.**

7 / Une politique de communication ambitieuse en appui de la stratégie de l'établissement

Au cours de la période évaluée, la politique de communication externe a visé à promouvoir les orientations stratégiques et notamment le positionnement de Sciences Po en matière de recherche. En effet, même si les classements internationaux reconnaissent la qualité de la recherche, l'image de l'établissement en tant qu'université de recherche est perçue par certains partenaires, tant externes qu'internes, comme posant question. Ce décalage découle de l'histoire de l'établissement, initialement axée sur la formation des hauts dirigeants de l'État, mais qui a évolué vers un rôle plus centré sur la recherche. **De l'avis du comité, face à cet enjeu de reconnaissance de son positionnement, l'établissement a su mettre en œuvre une stratégie de communication institutionnelle adaptée.** La direction de la communication, qui comprend 18 membres et dispose d'un budget de 550 000 €³¹, s'est ainsi attachée à appuyer la stratégie de l'établissement en matière de recherche (mise en valeur d'événements, newsletter etc.) et à conforter la marque Sciences Po, en valorisant tout particulièrement le développement des Instituts des transformations environnementales et des transformations numériques.

La visibilité de Sciences Po fragilisée par plusieurs crises relayées par les médias avec une intensification favorisée par les réseaux sociaux, a conduit l'établissement à fort justement renforcer ses relations avec la presse et à développer des outils de communication de crise. Ainsi, une politique structurée a été mise en

³⁰ En revanche, les académiques assument la totalité des fonctions de direction de centres de recherche ou de départements, et la grande majorité des postes de doyens (Collège universitaire et Ecoles).

³¹ Hors cérémonie de remise des diplômes.

place pour venir en appui tant aux responsables de l'institution qu'aux enseignants-chercheurs éventuellement concernés. Des actions incluant un soutien juridique, des permanences de l'équipe de la direction de la communication et des formations adaptées ont ainsi été mises en œuvre. Même si les entretiens menés lors de la visite avec les différentes communautés de Sciences Po ont permis de montrer que l'établissement estimait avoir répondu efficacement aux crises les plus récentes, le comité l'invite à s'interroger sur sa capacité à éviter ces situations de crise et, quand elles surviennent, à les surmonter par une gestion efficace (cf. *infra*. réf. 17).

Les changements considérables subis par l'établissement depuis 15 ans et les crises de gouvernance ont fait de **la communication interne un enjeu majeur dont l'établissement a également su efficacement se saisir**. Le comité salue ici la capacité d'adaptation de la stratégie de communication portée par l'établissement qui dispose aujourd'hui d'une variété d'outils de communication interne, comme la « Bobinette³² » organisée par le directeur pour le personnel, ainsi que de newsletters consultées par 80 % du personnel administratif et 50 % du personnel académique. De plus, la présidente du Conseil de l'Institut envoie une lettre au personnel après chaque conseil, démontrant ainsi la volonté de faire adhérer les personnels. L'enquête RH lancée en 2022 témoigne de cette adhésion puisque 89 % de personnels sont fiers ou très fiers d'appartenir à Sciences Po³³.

8 / Un système d'information encore trop éclaté

Le système d'information de l'établissement est très éclaté entre de nombreux outils, qu'il s'agisse d'outils à destination des étudiants, des vacataires, ou des enseignants. Les outils de gestion sont nombreux et cela bien que la recommandation du dernier rapport du Hcéres concernant le logiciel de gestion immobilière n'ait toujours pas été mise en œuvre (cf. *infra*) mais ces outils ne sont pas conçus dans le sens d'une interopérabilité. Le schéma directeur des SI est détaillé, mais ne permet de détecter ni les objectifs visés, ni les modalités de mesure de la satisfaction des usagers. En outre, la multiplication des entrepôts de données ne facilite pas cette mise en cohérence et rend nécessaire une réflexion approfondie sur la gestion des données dans l'ensemble de l'établissement. Enfin, l'existence de trois cellules de pilotage (pilotage transverse, formation, recherche) ne facilite pas une réflexion globale, même si des collaborations existent entre les trois cellules. **Le comité recommande une révision du schéma directeur des SI dans le sens d'une focalisation accrue sur les outils de pilotage globaux permettant notamment la création de tableaux de bord synthétiques, afin de les mettre au service des enjeux du pilotage de l'établissement.**

En matière de sécurité informatique, Sciences Po a mis en place une politique de sécurité définie à la suite d'un audit des systèmes informatiques réalisé en 2022, suite à une fuite de données l'année précédente. L'organisation de la Direction des Systèmes d'Informations (DSI) a ainsi été revue en identifiant un Responsable sécurité informatique chargé de mener un plan d'action cohérent³⁴.

D'un point de vue organisationnel, il n'apparaît pas dans les éléments fournis au comité, qu'il y ait un système de gouvernance du SI permettant de recueillir les besoins des usagers et d'en mesurer la satisfaction. Si le sujet fait l'objet de discussions en COMEX et/ou de présentations devant le conseil d'administration, **le comité recommande la formalisation de ce système de gouvernance et pour ce faire, la mise en place d'une comitologie ad hoc impliquant les différentes catégories d'usagers, afin de hiérarchiser, en termes de priorité, les actions à mener.**

³² Il s'agit de rencontres entre la direction et l'ensemble des personnels.

³³ Rapport de questionnaire de climat social – 2022.

³⁴ Feuille de route DC-d1-r1-04.

9 / Une politique de la qualité fragmentée, qui nécessite une stratégie globale et concertée

L'établissement est conscient des impératifs de qualité qui s'attachent à sa réputation, mais n'a pas mis en place de politique globale de la qualité, se contentant d'initiatives partielles par métiers ou directions, souvent attestées par des certifications, labels et enquêtes : label Bienvenue en France, label qualité FLE, certification AFNOR sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, baromètre étudiant, LIBQUAL+. Il envisage également la mise en place du label Marianne (label portant sur les modalités d'accueil des usagers dans les services publics). De l'avis du comité, **l'établissement, à ce stade, n'a pas pris conscience de la nécessité d'un cadre global de la qualité, dans lequel pourraient s'inscrire ces initiatives éparses.**

Plus surprenant, l'établissement, titulaire depuis 2017 du label HRS4R³⁵, n'a pas souhaité le renouveler, arguant de l'atteinte des objectifs visés en termes de recrutement et de la lourdeur d'un processus dont l'utilité ne lui paraissait pas évidente. **En considération des ambitions de l'établissement en matière de recherche et d'attractivité des postes, le comité préconise que cette question soit revue** (cf. *infra*, domaine 2).

Par ailleurs, Sciences Po a mis en place divers processus qui relèvent d'une « démarche qualité », notamment en matière de formation, avec l'évaluation systématique des enseignements tous les semestres, qui permet de gérer le recrutement ou le renouvellement des contrats des très nombreux enseignants vacataires (cf. *infra*, domaine 3).

L'ensemble de ces initiatives qui portent avant tout sur les missions principales de l'établissement (recherche, formation, documentation) ne s'accompagnent cependant pas d'une politique cohérente au niveau des fonctions support. L'établissement invoque diverses initiatives : l'institution d'un comité de projet, la mise en place récente (2023) d'une revue des processus, et la clarification de la procédure de création et de modification de l'offre de formation. Ces initiatives, bien que s'inscrivant dans une démarche d'amélioration du pilotage, ne sauraient être affiliées à une logique d'assurance qualité structurée, pourtant facteur important de visibilité au niveau international.

Le comité recommande donc à l'établissement de définir et de formaliser une politique globale de la qualité qui lui permettrait de mettre en cohérence et de hiérarchiser, en fonction de priorités, les actions à mettre en place. Par ailleurs, tant dans la perspective d'optimiser ses moyens humains qu'afin de stabiliser son organisation interne en la rendant moins dépendante de relations interpersonnelles, **le comité juge nécessaire que Sciences Po mette en place une revue systématisée des procédures dans un cadre qui permette un processus d'amélioration continue prioritaire eu égard aux enjeux de maîtrise financière et de GPEEC.** De ce point de vue, la cartographie des risques élaborée par l'établissement à la suite du précédent rapport du Hcéres constitue un outil de travail, qui pose utilement les bases de cet exercice, au même titre que la constitution en 2023 de trois GT (groupes de travail) transversaux, dont l'un porte sur la refonte et la simplification des processus.

³⁵ Délivré par la Commission européenne, le label « Human resources strategy for researchers » (HRS4R) s'appuie sur la charte européenne du chercheur et sur le code de conduite pour le recrutement des chercheurs publié en 2005.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

10 / Un modèle économique original, potentiellement fragile et qui nécessite des outils de gestion prévisionnels à moyen et long terme

Le modèle économique de Sciences Po se distingue dans le paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR). Institutionnellement d'abord, les finances de l'établissement sont gérées par la Fondation, qui est également l'employeur ; dans sa structure budgétaire ensuite, avec une ventilation du budget global (215,3 M€ en 2022) qui repose sur un tiers de financement issu de la subvention pour charges de service public (SCSP), un tiers issu des droits de scolarité et un tiers issu de ressources propres, dont il faut noter la diversité (dons [2,7 M€], mécénat d'entreprise [5 M€], fonds institutionnels [9,7 M€], réponses aux appels à projets nationaux [8,2 M€] et européens [6,8 M€]). La formation continue ne représente que 8,9 M€ en 2022³⁶, en baisse par rapport à l'année 2021 (9,8 M€) et loin des années 2018 et 2019 (12,4 M€ et 12,1 M€). Grâce à sa structure juridique, l'établissement peut fixer librement ses droits d'inscription, recourir à l'emprunt et mettre en place une politique de rémunération adaptée à ses ambitions, avec une plus grande liberté en comparaison avec d'autres établissements de l'ESR. Il convient de noter que ce modèle a connu une évolution très significative au cours des 20 dernières années, avec une augmentation notable du budget (en hausse de 397 % sur 20 ans).

Cependant, en matière de ressources, et malgré ses efforts de diversification, **Sciences Po est fortement contraint à moyen terme**, sa capacité d'emprunt étant limitée par l'opération immobilière Saint-Thomas, malgré le succès notable de la collecte de fonds du mécénat (20 M€). Bien que la SCSP ait été révisée à la hausse de 2,7 M€ entre 2022 et 2023, sous l'effet principalement des revalorisations induites par l'augmentation du point fonctionnaire, elle ne devrait pas constituer un levier important de développement des ressources à l'avenir. Récemment, l'établissement a augmenté les droits de scolarité de 3,5 % pour faire face à l'inflation, tout en maintenant une politique sociale ambitieuse. Il compte également sur le développement attendu de la formation continue, le recul du chiffre d'affaires connu pendant la période du COVID devant être entièrement résorbé dès 2024. Une accélération de ce développement est attendu par l'établissement pour les années suivantes grâce au financement obtenu par l'AAP ASDESR³⁷ à partir de 2024.

En ce qui concerne les dépenses, le comité constate une **bonne maîtrise au quotidien des dépenses de fonctionnement** grâce à une politique d'achats bien gérée.

L'établissement a mis en place un **suivi financier précis**, facilité par l'outil CEGID **permettant, depuis 2019, un pilotage annuel**. Une présentation annuelle des projections budgétaires sur quatre ans fournit donc à la gouvernance des indications utiles pour orienter ses décisions. Une cartographie des risques a également été mise en place, conformément aux précédentes recommandations du Hcéres³⁸.

Cependant, ces projections restent à un niveau très général, et **les outils de planification pluriannuelle pour la masse salariale et l'immobilier nécessitent d'être renforcés pour piloter efficacement le budget au-delà de deux ans**. Concernant la masse salariale, le suivi à court terme est précis et permet un pilotage au jour le jour, mais là encore des outils font défaut pour une projection au-delà de l'année suivante. Pour ce qui est du parc immobilier, les besoins de rénovation des locaux existants et d'ouverture de nouveaux locaux ne sont pas encore anticipés pour les cinq prochaines années (cf. *infra*, référence 8). Enfin et malgré un suivi de l'offre de formation par une cellule dont c'est la mission, les outils de pilotage permettant d'avoir une vision consolidée de son coût ne sont pas disponibles à l'échelle de chaque programme de formation.

³⁶ Plaquette des comptes 2022.

³⁷ Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

³⁸ Cartographie des risques 8 juillet 2021.

De manière paradoxale, l'établissement dispose de nombreux outils au niveau le plus fin pour gérer le court terme. Il a mis en place un réseau de contrôleurs de gestion, avec trois cellules de pilotage (transverse, recherche et formation). La cellule de pilotage de la formation gère au quotidien l'équilibre de chaque formation, notamment la formation initiale, mais elle ne dispose pas d'éléments de consolidation, au niveau de l'établissement, à moyen terme.

Actuellement, le dialogue de gestion entre l'établissement et les différentes entités de formation et de recherche est plus un moyen d'expression des besoins qu'un véritable dialogue. Bien qu'une tentative de mise en place d'un dialogue plus stratégique ait été faite en 2019 avec le collège universitaire, la crise de la COVID l'a interrompue et elle n'a pas été reprise depuis. Cependant, le RAE indique un désir accru d'autonomie exprimé par les composantes et notamment les écoles. Par ailleurs toutes les ressources sont centralisées, à l'exception des contrats de recherche, qui sont alloués au centre de recherche correspondant.

De l'avis du comité, l'établissement est aujourd'hui à un carrefour, devant concilier à la fois une politique de recrutement ambitieuse pour la faculté permanente, un plan de rénovation et de gestion de son parc immobilier, une politique salariale généreuse et une politique sociale significative en ce qui concerne les admissions. Les projections pluriannuelles de 2022 à 2026 montrent que l'équilibre budgétaire appelle des mesures de rigueur, qui ne doivent pas briser cependant la trajectoire de transformation. Des mesures de maîtrise ont déjà été prises : par exemple en 2024, il est prévu un ralentissement des augmentations individuelles, passant de 1,5% à 1%, qui s'ajoutent à l'augmentation générale automatique de 1,5% et aux primes. Mais les projections restent ambitieuses, en termes de recrutements notamment. Elles ne permettent pas d'avoir une vision claire des besoins concernant l'immobilier et restent fondées sur des hypothèses de ressources optimistes (accompagnement renforcé de l'État, recettes supplémentaires obtenues grâce au mécénat notamment, qui atteint déjà des montants significatifs).

Le comité reconnaît la qualité des informations fournies aux différents conseils et le sérieux du suivi infra-annuel, mais il estime, en écho au précédent rapport publié par le Hcéres, que l'établissement doit fixer rapidement une trajectoire budgétaire claire, tenant compte du contexte de rigueur budgétaire de l'État et s'appuyant sur des outils de projections pluriannuelles, notamment pour la masse salariale et l'immobilier.

Le comité considère également qu'il serait judicieux pour l'établissement de mettre en place des modalités de dialogue de gestion, tout en maintenant une gestion centralisée efficace, ce qui encouragerait les différentes composantes de formation et de recherche à accroître leurs efforts pour obtenir davantage de financements externes.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

11 / Une politique de ressources humaines favorisant un sentiment d'appartenance, mais insuffisamment dotée d'outils de prévisions

Avec 1 162 personnels sous contrat FNSP, Sciences Po compte 78 % de personnel administratif (882 en 2022, dont seulement 65 en CDD) et une faculté permanente de 264 chercheurs et enseignants-chercheurs en 2022, auxquels il faut ajouter les personnels relevant au plan statutaire du MESR, du CNRS ou d'autres institutions, mais payés par la FNSP.

L'accroissement important de la faculté permanente s'est fait tant sous statut FNSP que MESR et CNRS. De 2017 à 2022, la croissance des effectifs³⁹ de la faculté permanente est de 15 %, passant de 228 à 264 globalement, avec une augmentation de 8 % sous statut FNSP, 19 % MESR et 26 % CNRS, poursuivant ainsi une tendance qui s'est dessinée dès 2007 avec un doublement des effectifs entre 2007 et 2022. En 2022, les chercheurs de la FNSP sont répartis en deux catégories : chargés de recherche (9) et directeurs de recherche (13), et les enseignants-chercheurs sous statut FNSP relèvent de deux catégories : professeurs avec *tenure* (*full*

³⁹ Document « évolution de la faculté permanente ».

professors ou associate professors), au nombre de 42, et professeurs « on tenure track » (assistant professors), au nombre de 31. Le nombre de personnels académiques sur postes MESR est également passé de 66 à 78 pendant la période 2017-2022, dont 70 postes de professeur des universités, 1 MCF et 2 CPJ⁴⁰ en 2022.

Le montant moyen des rémunérations annuelles brutes à Sciences Po est de 4420 € par mois en 2022 (5016 € pour les cadres, 2875 € pour les autres personnels). Ces données issues du bilan social 2022 concernent aussi bien le personnel académique que le personnel administratif.

Sciences Po n'est pas passé aux RCE, maintenant des statuts d'enseignants-chercheurs gérés par le MESR, un complément de rémunération étant apporté par la FNSP. Les difficultés juridiques liées à la gouvernance duale de Sciences Po expliquent ce choix opéré de concert avec la tutelle. **Le comité recommande cependant à l'établissement de prendre des mesures pour simplifier et autonomiser la gestion de son personnel.**

Le grand nombre de vacataires (chargés d'enseignement) de l'établissement (4 500 en 2022 contre 264 pour la faculté permanente) pose un défi en termes de qualité des recrutements – laquelle est cependant assurée par un système d'évaluation systématique des enseignements –, ainsi qu'en termes de prévision de la masse salariale, gérée par la DFR plutôt que par la DRH.

En ce qui concerne les enseignants-chercheurs, la stratégie de l'établissement paraît claire dans ses grands principes :

- Augmentation de la faculté permanente afin de répondre à l'ambition de développement de la recherche ;
- Rapprochement des statuts des enseignants-chercheurs du public, tant en termes de charge d'enseignement, de processus de recrutement (comités de sélection, etc.), que de processus d'avancement adaptés au système de *tenure track* mis en place. Des charges d'enseignement sont proposées – sur une base volontaire – aux personnels du CNRS dans le cadre d'une politique globale visant à la convergence des statuts portée par l'institution.

Sur le recrutement, il convient également de noter qu'il suit des procédures de *tenure track* très similaires à celle des Chaires de Professeur Junior (CPJ), dont l'établissement a d'ailleurs bénéficié à raison d'un poste par an depuis sa mise en place. Les recrutements pour les postes d'Assistant professors (enseignants-chercheurs équivalent rang B, sous contrat FNSP) sont rendus attractifs par la création de postes équivalents à ceux de professeurs d'Université (Associate professors, équivalent rang A, sous contrat FNSP) permettant de gérer leur avancement.

La stratégie globale d'attractivité est clairement définie, s'appuyant notamment sur des rémunérations plus avantageuses que la moyenne dans l'ESR et sur un environnement de travail de qualité. **Si, au cours des dernières années, la stratégie de recrutement a su prendre davantage en compte les besoins des écoles et des unités de recherche⁴¹, elle n'est pas aujourd'hui totalement stabilisée. Le comité encourage l'institution à poursuivre ses efforts afin de garantir le meilleur appariement possible des nouvelles ressources académiques avec les besoins exprimés par les secteurs pédagogiques.** Plus globalement, malgré des efforts pour aligner le recrutement du personnel académique sur les normes internationales, **la stratégie de recrutement de Sciences Po, si elle est ambitieuse par le volume concerné⁴², reste encore à formaliser et à mettre en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'établissement, tant en formation qu'en recherche.**

Concernant le personnel technique et administratif, dont le nombre est significatif par rapport à la faculté (882 en 2022, dont seulement 65 en CDD), **la politique de gestion mérite d'être saluée pour son dialogue social nourri** (11 réunions du CSE par an prévues statutairement) **et pour le travail de négociation mené au cours de la période évaluée.**

⁴⁰ Chaire Professeur Junior.

⁴¹ Document D1-R7-03 Plan de recrutement académique.

⁴² La faculté permanente est passée de 228 à 264 personnes sur la période 2017-2022 et l'établissement envisage de poursuivre le mouvement.

La mise en place d'une politique de management soutenue par un schéma de rémunération clair permet d'assurer l'attractivité des postes proposés. Une politique de QVT structurée, relayée par une communication interne importante, vise à maintenir un esprit de solidarité à l'appui des projets de la direction. La mise en place d'un suivi de carrière et de processus de mobilités internes dynamiques vient compléter ces outils. Une consultation RH faite au printemps 2022 a permis d'objectiver l'attachement des personnels à leur établissement, même si certains éléments méritent une attention particulière (36 % des personnels consultés considèrent que l'organisation n'est pas cohérente). Enfin, la politique de formation des personnels contribue à la stratégie générale de l'établissement : internationalisation avec une importante politique de formation en langues et l'introduction du numérique notamment.

Comme indiqué à la référence 6, l'établissement manque cependant d'un outil de prévision de la masse salariale qui lui permettrait de voir au-delà de l'année N +1⁴³. **Le comité recommande qu'un tel outil soit mis en place.**

En outre, l'établissement considère que l'évolution de la masse salariale doit être contenue en utilisant par exemple le levier de la politique de rémunération (i.e. la limitation des augmentations individuelles au mérite à 1 % en 2024 par rapport à 1,5 % précédemment). En revanche, la question de l'optimisation des emplois au moyen de réorganisations de services ou des mutualisations n'est pas clairement posée. L'augmentation prévue de cinq postes administratifs par an annoncée dans les documents de programmation pluriannuelle ne se fonde pas sur une analyse de l'efficacité des processus, qui amènerait à quantifier ainsi un besoin à cette hauteur. **Le comité recommande à l'établissement de renforcer ses outils de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et compétences** (GPEEC).

Ainsi, la politique des ressources humaines de Sciences Po se distingue par une conscience aiguë des spécificités de l'établissement, par un renforcement du sentiment d'appartenance, par une communication interne soutenue, et par une préoccupation structurée pour la qualité de vie au travail. **Le comité salue la qualité du dialogue social mis en œuvre dans l'établissement et le sentiment d'appartenance qui s'exprime.** Cependant, dans un contexte de rigueur budgétaire et de nécessaire révision des procédures, **le comité recommande qu'un examen méthodique des attributions de postes soit fait, tant concernant le personnel académique qu'administratif. Une priorité absolue doit être donnée à la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'un outil de prévision pluriannuelle de masse salariale.**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

12 / Une politique immobilière qui constitue un enjeu majeur pour l'institution

Le campus parisien de Sciences Po est un atout majeur de l'institution en raison de sa localisation en centre-ville et de sa qualité patrimoniale, mais cette localisation représente également une contrainte importante, notamment du fait de la raréfaction des espaces disponibles.

La période d'évaluation a marqué la **conclusion réussie d'un important projet immobilier** pour renforcer le campus parisien avec l'acquisition et la rénovation du site de l'Artillerie qui a permis la création du campus Saint-Thomas. L'établissement a mis en place un plan de financement pour ce projet majeur, totalisant 190 M€, comprenant 160 M€ d'emprunts sur 30 ans, partiellement financés par des économies sur les locations, ainsi que 20 M€ de ressources provenant du mécénat. Cette opération complexe a permis de porter la surface totale du campus parisien à 49340 mètres carrés.

Ce projet a bénéficié d'une **gouvernance efficace et bien orchestrée**⁴⁴, avec une collaboration étroite des parties prenantes. Il s'aligne parfaitement avec la stratégie de l'établissement, en consolidant la recherche

⁴³ La gestion au poste individuel près, si elle lui permet d'assurer un suivi et une prévision à N+1 de bonne qualité, ne saurait suffire et ne permet pas, par exemple, d'élaborer des modalités de calcul du GVT. Notons toutefois qu'une réflexion est en cours sur le sujet.

⁴⁴ Cf. document DC-D1-R8-01.

par le regroupement des équipes et en améliorant la vie étudiante avec l'installation d'un restaurant du CROUS et de nouveaux équipements, notamment pour les bibliothèques et les espaces d'enseignement.

Si le projet a focalisé l'attention et les ressources de l'établissement pendant cinq ans, **il est aujourd'hui nécessaire que Sciences Po puisse rapidement rénover certains bâtiments qui composent les autres implantations parisiennes⁴⁵, au-delà même de l'impératif de décarbonation des campus.**

Les implantations en région, parfois importantes en raison du nombre d'étudiants concernés, présentent des statuts variés (patrimoine de l'État affecté à Sciences Po, patrimoine des collectivités locales mis à sa disposition). Malgré le succès des négociations de l'établissement pour obtenir des financements conséquents des collectivités territoriales⁴⁶, les immeubles mis à disposition par l'État pourront toutefois représenter une lourde charge financière, du fait des impératifs de maintenance et de gros entretien qui incombent à l'utilisateur.

L'ensemble des travaux de rénovation, tant à Paris qu'en région, nécessitent une programmation pluriannuelle renforcée et la mise en place d'outils nécessaires, encore indisponibles fin 2022. On notera cependant que certains d'entre eux ont été introduits depuis lors (ex. programmation pluriannuelle de travaux de Gros Entretien Renouvellement).

Ainsi, si la qualité des campus, et notamment du campus parisien, est incontestablement un facteur d'attractivité, elle constitue également une contrainte qui invite Sciences Po à faire des choix prioritaires :

- En termes architecturaux, l'inclusion des bâtiments dans le plan de sauvegarde et de mise en *valeur* du 7^{ème} arrondissement entraîne des contraintes qui retardent les travaux et augmentent les coûts ;
- Le site Saint-Thomas d'Aquin, consacré aujourd'hui largement à la recherche, dispose d'installations qui correspondent aussi aux exigences de qualité souhaitées pour le développement de *l'executive education* : son utilisation dans ce cadre pourrait utilement être mise à l'étude ;
- À Paris, le comité relève déjà un manque de bureaux, tant pour l'administration que pour les membres de la faculté permanente, dont le nombre doit augmenter selon les prévisions.

Cependant, l'absence actuelle d'un SPSI (en cours d'élaboration), qui devrait englober les 15 localisations parisiennes, ainsi que les campus de province, dont la situation patrimoniale est très variable, empêche l'institution d'avoir une vision intégrée de ses besoins, qui tienne compte de sa capacité à rembourser les emprunts déjà contractés. Le manque d'outillage (SI immobilier) constitue également une carence importante pour la capacité de pilotage de l'établissement comme l'avait déjà indiqué le précédent rapport du Hcéres.

Le comité renouvelle donc la recommandation du précédent rapport concernant l'urgence de la mise en place d'un SPSI et d'un SI immobilier : en effet, malgré la qualité du pilotage de l'opération immobilière conduite à Saint-Thomas d'Aquin, l'établissement reste confronté à des impératifs de rénovation et d'entretien parfois urgents⁴⁷ qui nécessitent la mise en place d'outils de programmation adaptés.

⁴⁵ Dont 77 % sont la propriété de Sciences Po.

⁴⁶ Annexe D1-R3-03 montant du soutien des collectivités territoriales 2018-2022.

⁴⁷ Par exemple, le bâtiment de la rue des Saint Pères n'a pas fait l'objet de rénovation depuis son acquisition par Sciences Po à la fin des années 1970.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un fort sentiment d'appartenance entretenu par un dialogue social nourri et une gestion des ressources humaines soucieuse de l'adhésion des personnels.
- Une capacité à mener des grands projets, démontrée par l'opération de rénovation du campus Saint-Thomas.
- Un taux d'encadrement par des personnels administratifs important, au service des missions de l'établissement.
- Un positionnement international attesté par de nombreux classements.
- Des partenaires académiques et socio-économiques qui soulignent le rôle moteur de Sciences Po dans leurs relations.
- Une forte capacité à lever des fonds, en particulier à travers le mécénat.

b) Faiblesses

- Une gouvernance complexe avec une structuration institutionnelle encore trop centrée sur une direction générale qui a été fragilisée par des crises successives.
- Un taux d'enseignants-chercheurs au sein de la faculté permanente qui reste faible au regard des ambitions internationales de l'établissement.
- Des règles d'embauche des enseignants-chercheurs dont les priorités manquent de clarté.
- Un schéma directeur du SI déconnecté des enjeux de pilotage global.
- Une politique globale de la qualité lacunaire.
- Des outils de programmation pluriannuelle insuffisamment renforcés, qu'ils concernent la masse salariale ou l'immobilier.
- Un patrimoine immobilier encore vieillissant, soumis à de fortes contraintes et qui constitue un frein au développement de l'établissement.

c) Recommandations

- Revoir les règles de gouvernance de l'établissement en s'inspirant des meilleures pratiques internationales ; engager pour cela un travail permettant de clarifier le rôle respectif des différentes instances et de le faire comprendre en interne, en particulier en ce qui concerne le rôle du comité académique.
- Clarifier les objectifs opérationnels pour se doter ensuite des outils de suivi efficaces et assurer une communication transparente et cohérente sur les nouvelles orientations stratégiques de l'établissement.
- Mettre en place une politique claire et cohérente permettant d'établir des priorités parmi les nombreuses relations partenariales, académiques internationales et socio-professionnelles, en s'appuyant sur des critères explicites pour en évaluer l'efficacité et l'efficience.
- Renforcer les interactions entre le campus central et les campus en région, notamment en ce qui concerne les partenariats socio-économiques et académiques, en s'appuyant par exemple sur des projets stratégiques institutionnels comme CIVICA ou TIERED.
- Établir une trajectoire budgétaire claire à moyen et à long terme, en particulier pour la masse salariale et l'immobilier.
- Finaliser la réorganisation interne lancée avec la création de la Direction de la Formation et de la Recherche, en clarifiant l'articulation entre les différents conseils, commissions et comités, et en renforçant le rôle des personnels académique en leur sein.
- Comme indiqué dans le rapport précédent du Hcéres, mettre en place un schéma directeur des systèmes d'information (SI), incluant des outils de *business intelligence*, pour créer des tableaux de bord adaptés aux besoins de pilotage, dématérialiser les processus et mieux gérer le SI immobilier.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une université de recherche internationale en devenir

Comme rappelé par la synthèse de l'évaluation de la recherche produite par le Hcéres, Sciences Po porte l'ambition depuis le début des années 2000, de devenir une université de recherche internationale et en particulier de devenir, à l'horizon 2030, la 1^{ère} Université de recherche de l'Union européenne en sciences humaines et sociales. En appui de cet objectif, la politique de recherche s'articule autour de plusieurs axes : le développement de la faculté permanente avec des exigences renforcées de recrutement, les priorités thématiques avec un soutien aux projets transversaux et interdisciplinaires, et enfin l'élargissement des partenariats, notamment internationaux.

La recherche à Sciences Po s'inscrit plus précisément dans les disciplines suivantes : droit, économie, histoire, science politique et sociologie. De nombreuses thématiques de recherche ont une renommée internationale et l'économie se distingue particulièrement. L'établissement est bien positionné dans les classements internationaux, il occupe notamment la 2^{ème} place en sciences politiques dans le classement QS en 2024⁴⁸. En « Politics », il devient, toujours dans le classement QS de 2024, la meilleure université en Europe. Sciences Po se situe également au niveau des rangs 101-150 pour l'économie dans le classement de Shanghai en 2023. Le renforcement de l'économie et du droit constitue une orientation stratégique que l'établissement a adoptée avant la période évaluée, mais qu'il a conservée après 2018. Les résultats sont visibles et le comité note la progression remarquable de la production scientifique en « Approche critique du droit » et dans tous les secteurs en économie dont les membres de la faculté permanente représentent en 2022, 15,1 % du total des effectifs (contre 2,6 % en 2007).

2 / Des objets inter et pluridisciplinaires comme axes de recherche

À partir de son expertise pluridisciplinaire déjà mobilisée notamment pour l'analyse de l'action publique et des phénomènes économiques, l'établissement a défini de nouvelles orientations en matière de recherche au cours de la période évaluée : la montée des populismes ; l'érosion démocratique ; les transformations planétaires ; le numérique, ses usages, ses effets ; la transformation des inégalités, discriminations et modes de vie. **Le comité salue la capacité de l'établissement à se saisir de grands sujets de société et à appréhender les enjeux du XXI^e siècle.** Par ailleurs, **Sciences Po s'est emparé plus spécifiquement, à juste titre, et en cohérence avec la stratégie institutionnelle, de la question des transitions numériques et environnementales pour porter un projet scientifique pluridisciplinaire articulant la formation et la recherche.**

Ces activités de recherche se développent à la fois au sein des 10 unités de recherche (6 sont des UMR et 1 est une UAR, toutes en cotutelle avec le CNRS), mais aussi à travers de programmes transversaux, comme ceux portés par le LIEPP (Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques), qui est une plateforme de recherche de Sciences Po financée avec le soutien du plan d'investissement France 2030 à travers l'IdEx Université Paris 2019. La « soufflerie interdisciplinaire », initiative lancée à partir de 2018 pour « identifier les synergies et les sources de collaborations potentielles entre les chercheurs ou axes de différentes disciplines », conforte ce positionnement stratégique.

⁴⁸ Sciences Po était déjà régulièrement dans le top 3 des meilleures universités internationales depuis six ans dans cette catégorie.

La politique volontariste visant à développer les activités de recherche interdisciplinaires s'est notamment traduite par le projet TIERED (*Transforming Interdisciplinary Education and Research*) en partenariat avec le CNRS, l'IFREMER, l'INED, l'INRIA, l'INSERM, l'INALCO, l'Université Paris Cité et l'IDDRI. Celui-ci a obtenu récemment un financement de 16 M€ dans le cadre de l'appel à projets ExcellenceS. Sciences Po s'est plus spécifiquement positionné sur les transformations numériques et environnementales (et a structuré la recherche dans ces domaines avec la création de deux instituts), les partenaires du projet apportant leurs compétences sur d'autres secteurs des sciences.

L'établissement est également impliqué dans d'autres programmes d'investissement d'avenir pour lesquels il est très souvent porteur au cours de la période évaluée (Labex-LIEPP, Idefi FORCCAST, EquipEx SIME-SHS).

3 / Une stratégie de transformation portée par une réelle dynamique de partenariats

Pour Sciences Po, le partenariat est un « levier stratégique constant »⁴⁹. Cette stratégie est d'autant plus justifiée que l'établissement a opté pour un positionnement plutôt indépendant dans le cadre des récents regroupements d'établissements d'enseignement supérieurs français. **Le comité relève la grande diversité des partenariats établis à la fois avec des institutions académiques, des acteurs socio-économiques et des collectivités locales. À l'international, les collaborations sont également importantes (cf. supra).** Néanmoins, des priorités mériteraient d'être établies entre celles-ci, à partir d'une évaluation systématique de la valeur ajoutée scientifique.

Sciences Po participe depuis 2020, comme membre fondateur, à l'Alliance Sorbonne Paris Cité (ex-Comue Université Sorbonne Paris Cité) à côté notamment de l'Université Paris Cité (UPC), l'Université Sorbonne Paris Nord et l'Inalco. L'accord cadre plus spécifique avec UPC conduit à un soutien de la recherche, notamment interdisciplinaire, à travers le LIEPP. Des liens formalisés existent donc dans le cadre de la coordination territoriale, mais ceux-ci pourraient être davantage développés pour proposer des projets transversaux permettant, à l'instar des réalisations dans le domaine de la formation, de tirer parti de la complémentarité disciplinaire avec cette université notamment via le projet TIERED.

L'établissement compte également 16 chaires de recherche partenariale et d'enseignement⁵⁰. **En cohérence avec les orientations stratégiques de la politique de recherche, les thématiques relatives aux questions numériques et environnementales font l'objet d'un soutien financier par des partenaires privés (cf infra réf. 11).** Par exemple, Sciences Po bénéficie depuis 2022 d'un don de 25 M\$ sur 10 ans du *McCourt Institute* pour travailler sur les enjeux de bien commun autour des nouvelles technologies. La chaire Villes et numérique (avec un soutien financier de Cisco, La Poste, RTE et la CDC), la chaire Digital, gouvernance et souveraineté (avec le soutien de Sopra Steria Next et de la CDC) et plus récemment la chaire européenne pour le développement durable et la transition climatique (avec le soutien de la BEI, Hermès International et HSBC) peuvent également être citées. Enfin, le « fonds Latour », permet le financement de postdoctorats sur l'écologie politique.

Le comité note que l'implication des doctorants dans des projets multidisciplinaires est limitée, à l'exception notable des programmes proposés par le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP). De plus, le nombre de thèses CIFRE est très faible (9 en 2022, c'est-à-dire 3 % des doctorants), alors même que Sciences Po présente des collaborations scientifiques développées avec des partenaires privés, notamment dans le cadre des chaires. Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur cette dynamique partenariale pour augmenter le nombre de thèses CIFRE.

⁴⁹ RAE, p. 7.

⁵⁰ Synthèse recherche.

4 / Une internationalisation de la recherche qui repose sur l'élargissement de partenariats académiques de haut niveau

À l'international, un fait marquant au cours de la période est l'émergence de l'alliance CIVICA, l'université européenne des sciences humaines et sociales dont Sciences Po est membre fondateur et coordinateur à côté d'autres établissements de haut niveau et réputés dans le champ des SHS, dont l'Université Bocconi ou encore la London School of Economics and Political Science. Le volet recherche de ce projet a obtenu 2 M€ (programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union Européenne) pour financer des travaux s'inscrivant dans le champ de « La science avec et pour la société ».

Autre atout scientifique très important, le partenariat récent avec le Center for Economic Policy and Research (CEPR), qui se traduit par l'installation à Sciences Po de ce réseau international de 1600 économistes.

Un partenariat créé en 2012 – et toujours actif au cours de la période évaluée – avec le Max Planck Institute a conduit à la création du centre de recherche franco-allemand « MaxPo » situé à Sciences Po. Les activités de recherche du centre visent à étudier comment les individus, les organisations et les systèmes politiques tentent de faire face à un degré élevé d'incertitude stratégique dans les sociétés de marché.

De manière générale, les nombreux partenariats créés par Sciences Po, relevaient initialement du domaine de la formation. La plupart d'entre eux intègrent désormais un volet recherche. Le comité recommande à Sciences Po d'intensifier cette démarche, en incluant en amont les acteurs de la recherche.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

5 / Une politique de ressources et de soutien à la recherche intégrée à la stratégie de l'établissement

En 2022, le budget global consacré à la recherche représentait 35% du budget total de Sciences Po, en hausse par rapport à 2018 (30,5%)⁵¹, passant ainsi de 64,7M€ à 84,3 M€ au cours de la période évaluée. Cette augmentation correspond principalement à une hausse de la masse salariale liée aux recrutements d'enseignants-chercheurs au cours de la période. Les crédits de fonctionnement alloués aux centres de recherche restent stables.

Il convient également de noter une augmentation non négligeable de l'appui du CNRS aux UMR avec une masse salariale qui atteint en 2022 10 M€⁵².

Concernant les ressources spécifiquement issues de l'activité de recherche, on peut relever des succès notables, tant concernant les projets ANR (4,1 M€ en 2022, dont 0,7 M€ liés à l'IDEX Université Paris 2019 porté par l'Alliance Paris Cité et pour lequel Sciences Po est partenaire) que les projets européens : 4,9 M€ de financements en provenance de la Commission européenne, dont les trois quarts au titre des ERC (13 ERC obtenues depuis 2017, dont 3 transférées). Les fonds issus de partenariats et du mécénat sont également non négligeables⁵³.

Pour alimenter cette politique de ressources, l'établissement a mis en place un soutien aux projets sous forme d'une mission d'appui aux projets scientifiques composée de trois ingénieurs au sein de la Direction scientifique. Chargée de l'appui au montage de projet depuis la veille jusqu'à la négociation des

⁵¹ Document D2-R10-01, budget de la recherche.

⁵² Le nombre de chercheurs CNRS est passé de 64 à 71 entre 2018 et 2022.

⁵³ L'institut Frank Mc Court a ainsi fait en 2021 un don de 25 M€, répartis sur 10 ans.

consortiums, elle n'assure cependant pas la gestion de projet assurée directement par les centres de recherche, qui sont tous dotés du personnel administratif nécessaire.

Un crédit individuel de recherche annuel de 2000 € par chercheur financé sur le préciput ANR a été mis en place pendant la période d'évaluation et s'interrompt quand le chercheur obtient des moyens d'une autre source. Une politique interne de financements de projet a été mise en place : elle est également financée par le préciput ANR et visant à favoriser l'interdisciplinarité : environ 40 000 € en 2023⁵⁴.

Concernant les doctorants, le RAE fait peu état du soutien que Sciences Po leur apporte, notamment en ce qui concerne l'appui qui leur est accordé lorsqu'ils sollicitent des subventions pour des activités nationales et internationales.

Par ailleurs, on ne saurait ignorer l'atout que constitue la mise en service du site de Saint-Thomas d'Aquin, qui a permis un regroupement des équipes de recherche en majorité sur un même lieu avec un niveau de service notable. S'il est trop tôt pour dresser le constat quant à son impact sur les activités de recherche, il n'en reste pas moins que cet investissement majeur vient conforter l'ambition de Sciences Po dans le domaine.

Même si les processus internes de détermination de la politique de recrutement n'étaient pas encore finalisés au moment de l'autoévaluation, il ressort des entretiens qu'ils correspondent en première instance aux besoins exprimés par les centres de recherche et constituent un atout du point de vue de la capacité à lever des fonds, notamment grâce à des ERC.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

6 / Une politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société de qualité et en progression

Le comité converge ici pleinement avec l'analyse produite par la synthèse recherche et reprend ainsi à son compte le jugement évaluatif suivant : « Sciences Po diffuse et valorise ses recherches en participant largement aux débats sociétaux et contribue à l'aide aux décisions publiques auprès des administrations publiques et institutions politiques. **Sciences Po excelle dans sa capacité à diffuser auprès du grand public ses travaux de recherche et entretient des partenariats fructueux avec le monde socio-économique** ».

La politique scientifique de l'établissement prend en effet largement en compte la nécessité d'inscrire les travaux scientifiques dans les débats sociétaux et de prendre toute sa place dans le débat public. Cette orientation a été soutenue au cours de la période de référence comme l'atteste notamment la création des Instituts des transformations environnementales et des transformations numériques. Le développement de 16 chaires thématiques de recherche et d'enseignement⁵⁵ en est une autre illustration majeure. **Ces chaires**

⁵⁴ Entretiens dans le cadre de la visite.

⁵⁵ Chaire « Villes et Numérique », soutenue par La Poste, RTE et la Caisse des dépôts ; Chaire Digital, gouvernance et souveraineté, également créée en 2017 et soutenue par Sopra Steria Next et la Caisse des Dépôts ; Chaire pour l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes (2018), en partenariat avec le Liepp et soutenue par Axa Research Fund, la Fondation Chanel et Goldman Sachs ; Chaire Good in Tech, fondée sur un partenariat entre l'Institut Mines-Télécom et Sciences Po, sous l'égide de la Fondation du Risque, et soutenue par le groupe Afnor, AG2R la mondiale, CGI, Danone, Fabernovel et Sycomore Asset Management ; Chaire dette souveraine (2019), rattachée au Liepp et soutenue par un seul partenaire économique : Global Sovereign Advisory (GSA) ; Chaire européenne pour le développement durable et la transition climatique bénéficie de partenariats avec la Banque européenne d'investissement, Hermès et HSBC ; Chaire d'études sur le fait religieux, créée en 2020, soutenue par le groupe Bayard ; Chaire Santé ; Chaire villes, logement, immobilier, soutenue par CDC Habitat, CDC, la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), Gecina et Eiffage ; Chaire outre-mer, créée grâce à une dotation initiale du ministère des Outre-Mer pour la période 2021-2022 ; Chaire transformation des organisations et du travail, soutenue par Orange, le groupe VYV, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie ; Chaire SHS Île-de-France intitulée « Crise sanitaire et inégalités de santé : une analyse cognitive des comportements de santé » ; Chaire Énergie et Prospérité axée sur

sont le résultat de partenariats structurants avec des acteurs socio-économiques privés et des collectivités territoriales qui ont permis de financer des initiatives majeures, telles que MaxPo puis Axpo⁵⁶.

Sciences Po bénéficie tout particulièrement du soutien de la région Île-de-France et de la ville de Paris. Au cours de la période de référence, l'établissement a élargi à plusieurs programmes de soutien, dont le Projet lauréat du programme Émergence (soutien Ville-de-Paris 2019/2022) : « Shifting Shores⁵⁷ », coordonné par l'UR CHSP, et aussi le projet Sésame (soutien de la région Île-de-France), pour le Pôle d'excellence des archives et des données du politique (associant l'UPC également). Ces programmes ont permis de renforcer la valorisation des travaux de recherche de Sciences Po.

Les entretiens menés lors de la visite ont confirmé un **fort taux de satisfaction des partenaires économiques et territoriaux de Sciences Po**.

Si l'on peut constater un véritable effort de l'établissement en faveur de la recherche, notamment par rapport à son histoire marquée par une forte orientation vers la formation, on ne peut cependant pas en conclure qu'il se distingue fondamentalement d'autres établissements similaires. De l'avis du comité, si Sciences Po ambitionne de devenir d'ici 2030 la première université de l'Union européenne en sciences sociales, **il est nécessaire de garantir dans la durée un appui soutenu aux unités de recherche**.

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

7 / De multiples structures d'appui et des outils efficaces pour une bonne diffusion des savoirs scientifiques

Une politique de soutien est menée en faveur de la diffusion des savoirs scientifiques. Au-delà des unités de recherche, cette politique repose sur la direction de la formation et de la recherche (DFR), qui travaille en lien avec la direction de la communication, qui a désormais la responsabilité de l'activité de diffusion des savoirs, en remplacement de la direction scientifique. Afin de maintenir une bonne visibilité des événements liés aux activités de recherche, **le comité recommande que cette nouvelle organisation s'accompagne d'une coordination renforcée entre les directions**. En outre, **le comité recommande un effort accru de consultation de la communauté académique afin de définir une vision partagée, déclinée en un plan opérationnel qui emporte l'adhésion**. La création du conseil académique⁵⁸ (COMAC), qui vise à mieux associer les personnels académiques aux prises de décisions, constitue un pas substantiel vers l'atteinte de cet objectif.

Si la diffusion et la vulgarisation de la recherche représentent un enjeu majeur que l'institution affirme vouloir inscrire dans son plan de développement⁵⁹, il importe toutefois de mieux définir comment les membres de la faculté permanente vont y participer. Sur un plan opérationnel, **le comité recommande à l'établissement de préciser comment l'implication des enseignants-chercheurs dans des activités de valorisation et de diffusion des savoirs est reconnue, notamment dans leurs plans de charge**.

les liens entre énergie, environnement et économie ; Chaire Économie des Partenariats Public-Privé, sur les partenariats entre le secteur public et privé dans des domaines tels que les infrastructures, les services publics et les projets de développement ; Chaire Innovation publique avec l'ENSCI, l'Institut national du service public (INSP3), l'école Polytechnique ; Chaire Études Genre et Sexualité, sur les questions de genre et d'identité sexuelle.

⁵⁶ Grâce au financement de la Chaire AXA de sociologie des marchés, Sciences Po a lancé à l'automne 2022 un nouvel observatoire de recherche, AxPo. Il s'appuie sur les réalisations passées de MaxPo (2012-2022), qui était un centre de recherche interdisciplinaire combinant la sociologie économique et l'économie politique se consacrant à l'étude de l'instabilité dans les sociétés de marché, à l'internationalisation des doctorants en France et au développement de la coopération franco-allemande dans le domaine des sciences sociales. Comme mentionné précédemment, le McCourt Institute constitue un autre exemple de collaboration fructueuse avec des partenaires privés.

⁵⁷ Le titre complet du programme est : Shifting Shores An Environmental History of Morphological Change in Mediterranean River Deltas over the Twentieth Century.

⁵⁸ Le conseil académique (COMAC) est composé des doyens des écoles, des directeurs de département. Les directeurs d'unités de recherche ne sont associés au COMAC que dans le cadre d'un format élargi (dit "COMAC élargi"), moins fréquent.

⁵⁹ RAE, p. 44.

De nombreuses actions sont soutenues par l'établissement, parmi lesquelles les « Rendez-vous de la recherche » qui sont des conférences destinées au grand public en présence d'experts. Huit « rendez-vous » ont été organisés entre 2017 et 2022. En complément, un programme de podcast en anglais a été lancé en 2022, ce qui renforce la visibilité internationale de l'établissement. Des chercheurs du Cevipof animent aussi des émissions ou des chroniques régulières, et possèdent une présence importante sur Internet, avec près de 100 contributions recensées au cours de la période, et plus de 23 500 abonnés. L'ensemble de ces actions attestent la volonté de Sciences Po de prendre toute sa place dans le débat public.

Des ressources en lignes favorisent par ailleurs la diffusion comme le magazine de Sciences Po « *Cogito* » (trois numéros par an) ou le partenariat avec le magazine *The conversation*, permettant de toucher un public plus large et plus internationalisé (plus de 600 articles et plus de 11 millions de vues [70 % issues de France et 30 % de l'international]).

Les réseaux sociaux sont également fortement mobilisés. Lors des entretiens, la stratégie de communication sur les réseaux sociaux a été présentée comme essentielle, la direction de la communication jouant ici un rôle moteur pour relayer les informations venues des unités de recherche.

Dans la continuité de toutes ces actions, le comité ne peut qu'encourager l'établissement dans son nouveau projet, lancé en 2022, de portail de ressources numériques, lequel devrait ouvrir un peu plus encore l'accès du grand public aux productions scientifiques.

Dans son RAE⁶⁰, Sciences Po affiche clairement son choix de ne pas développer une politique de transfert, considérant que « par tradition, la valorisation des travaux scientifiques de sa faculté permanente s'est faite par la transmission des savoirs, des contributions aux débats de société ou des interventions médiatiques » (p. 44). Ainsi, le centre pour l'entrepreneuriat créé par l'établissement ne concerne que les étudiants et ne vise pas les enseignants-chercheurs. Si le **comité partage le constat de l'établissement que les sciences humaines et sociales ne sont pas particulièrement propices au développement d'une politique de transfert, il l'encourage vivement à développer celle-ci**, en s'appuyant sur les possibilités offertes par le projet TIERED, ouvrant résolument à l'interdisciplinarité au-delà des SHS. À l'intérieur de ce projet (cf. supra réf. 9) doté d'un financement de 16 M€, Sciences Po s'est plus spécifiquement positionné sur les transformations numériques et environnementales. **Le comité recommande à l'établissement de développer sur ces thématiques une politique de transfert, en bénéficiant de l'expertise des partenaires du projet⁶¹.**

⁶⁰ RAE p. 45

⁶¹ CNRS, l'IFREMER, l'INED, l'INRIA, l'INSERM, l'INALCO, l'Université Paris Cité et l'IDDRI.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Un excellent soutien accordé aux enseignant-chercheurs ;
- Une expertise scientifique reconnue à l'international dans le domaine des sciences politiques et des sciences économiques ;
- Une contribution reconnue à la science ouverte par la diffusion et l'accessibilité de la recherche des membres de l'institution à tous les publics et à tous les niveaux de la société.

b) Faiblesses

- Une implication insuffisante dans les réseaux de recherche nationaux.
- Une dynamique et des forces de recherche qui, malgré les progrès accomplis dans le soutien à cette activité, ne sont pas encore, dans tous les champs de l'expertise scientifique, à la hauteur de l'ambition d'une université européenne de premier plan dans ce domaine.

c) Recommandations

- Garantir un soutien financier pérenne aux unités de recherche, essentiel pour conforter l'ambition de développement d'une recherche de qualité.
- Poursuivre et intensifier la stratégie de l'accroissement du nombre d'enseignants-chercheurs au sein de la faculté permanente en s'alignant sur les standards internationaux en matière de taux d'encadrement.
- Consolider la stratégie de l'interdisciplinarité en recherche au-delà des sciences humaines et sociales.
- Mettre en place une politique d'innovation en recherche, axée sur le moyen et le long terme, en permettant aux doctorants d'y jouer un plus grand rôle.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation en sciences humaines et sociales ayant de nombreux atouts distinctifs

L'offre de formation initiale de l'établissement repose sur le diplôme de premier cycle conférant le grade de Licence depuis 2018 (6 626 étudiants en 2021-2022⁶² répartis sur les 7 campus du Collège universitaire⁶³, qui sont situés à Paris et en région), le diplôme de deuxième cycle (et diplôme de Sciences Po) conférant le grade de master (7 écoles thématiques, 6 960 étudiants en 2021-2022), ainsi que le diplôme national de doctorat (320 étudiants en 2021-2022⁶⁴). L'établissement, qui compte environ 15 000 étudiants, a un positionnement singulier dans le paysage de l'enseignement supérieur français en proposant une **formation pluridisciplinaire et interdisciplinaire reconnue en sciences humaines et sociales (SHS), qui a une forte exposition internationale, en cohérence avec la stratégie définie par la gouvernance**. Enfin, Sciences Po propose de nombreux diplômes en formation continue en s'appuyant sur les compétences spécifiques de l'établissement en SHS⁶⁵.

2 / Le diplôme de 1^{er} cycle : un ancrage territorial à consolider et un projet pédagogique à clarifier

Comme cela a été mentionné en référence 3, **les partenariats territoriaux existent, mais pourraient être plus étoffés et davantage formalisés au regard de la date d'implantation de certains campus** (doubles diplômes avec l'université du site, projets communs en matière de vie étudiante, cycle de conférences commun avec les acteurs publics, mutualisation d'enseignements etc.). Plusieurs enjeux, identifiés par l'établissement, sont associés à cette politique orientée vers les territoires : « irriguer plus fortement les formations par des réalités territoriales », « sécuriser le lien avec les collectivités locales » (notamment en matière de moyens), « inscrire plus fortement nos campus dans les dynamiques de sites »⁶⁶. **L'établissement est encouragé à développer davantage les partenariats, notamment avec les acteurs académiques des régions, pour favoriser les fertilisations pédagogiques croisées et renforcer le lien entre la formation et la recherche. Plus précisément, grâce à son implantation en région, Sciences Po pourrait identifier des segments prioritaires de collaborations selon les acteurs académiques territoriaux d'une part et les collectivités locales d'autre part.**

Depuis la réforme du diplôme de premier cycle, le Collège universitaire propose un parcours d'étude commun aux sept campus, organisé autour des disciplines fondamentales en 1^{ère} année, le choix d'une des trois majeures pluridisciplinaires en 2^{ème} année, et un approfondissement au cours de la 3^{ème} année effectuée à l'étranger⁶⁷. Chaque campus en région propose en complément une spécialisation géographique, tant dans les contenus de la formation que dans le public étudiant accueilli.

⁶² Cf. DC-D3-01.

⁶³ Le Collège universitaire est une formation de premier cycle et regroupe tous les étudiants de Licence (du L1 au L3) tous campus (Paris et régions) et tous parcours pédagogiques confondus. Elle permet d'obtenir un diplôme de *bachelor* (Bac +3). La formation est fondée sur l'étude des sciences humaines et sociales et repose sur cinq enseignements principaux - droit, économie, histoire, science politique et sociologie, auxquels s'ajoute les humanités politiques, complétés par des disciplines artistiques et scientifiques.

⁶⁴ HDR inclus.

⁶⁵ RAE, p. 61.

⁶⁶ RAE, p. 5.

⁶⁷ RAE, p. 49.

La 3^e année effectuée à l'étranger est indépendante de cette spécialisation géographique. Il est difficile d'identifier les raisons pour lesquelles un campus en région a choisi (ou pas) un focus géographique. La stratégie est d'autant moins lisible que les étudiants ayant été formés plus spécifiquement sur des thématiques relevant d'une zone géographique n'effectuent pas nécessairement en 3^e année une mobilité dans un pays de l'espace géographique considéré. **L'établissement est invité à clarifier sa stratégie : renforcer l'offre pédagogique différenciante pour les campus en région, en lien avec un bassin de recrutement, ou réorienter cette offre autour d'un parcours d'étude commun, tout en favorisant la diversité géographique des publics étudiants sur chaque site.**

3 / Le nécessaire renforcement de partenariats académiques pour soutenir l'objectif d'ouverture au-delà des SHS

Sciences Po Paris poursuit un objectif d'ouverture aux champs disciplinaires à la fois des sciences et technologie et des sciences de la nature et du vivant, qui vise à enrichir l'offre de formation et dont les projets Forccast, Tiered ou encore CIVICA en sont les illustrations (cf. référence 1). Cette ambition d'interdisciplinarité au-delà des SHS se décline dans deux domaines prioritaires, les transformations numériques, ainsi que les transformations environnementales. Au regard des compétences en SHS, cette politique de partenariat (considérée comme un « levier stratégique constant »⁶⁸) a notamment montré sa pertinence à travers la création de quatre parcours intitulés Bachelor of Arts and Sciences (BASc). Ces parcours sont des doubles diplômes interdisciplinaires particulièrement novateurs. Trois ont été lancés avec l'Université de Paris (Politiques de la terre avec l'IPGP ; Algorithmes et décisions avec l'UFR de mathématiques appliquées ; Politiques du vivant et identités avec l'UFR de Sciences du vivant), et un dernier avec l'Université de Reims Champagne-Ardenne (Environnement et société durables). Ces BASc répondent parfaitement à la recommandation formulée par le Hcéres en 2018. **L'ambition est forte dans ce domaine, c'est pourquoi il est recommandé à l'établissement de s'appuyer sur des partenariats solides et pérennes en sécurisant les collaborations existantes ou en développant de nouvelles coopérations.**

4 / Une internationalisation avérée des étudiants et des diplômés

L'établissement déploie une politique remarquable d'internationalisation à la fois du public étudiant et des formations.

Depuis 2001, tout étudiant de Sciences Po effectue en 3^{ème} année du cycle de licence une mobilité obligatoire d'un an parmi les 480 partenaires internationaux répartis sur 83 pays⁶⁹, ce qui représente 1308 étudiants en 2021-2022⁷⁰. En miroir de cette mobilité sortante, l'établissement a accueilli, en 2021-2022, 1605 étudiants en échange, dont 1255 en 1^{er} cycle et 57 % hors Europe⁷¹. Par ailleurs, Sciences Po compte une part très importante d'étudiants internationaux inscrits, tous cycles confondus (47,7 % en 2021-2022⁷²).

La politique internationale de formation a conduit également à une **offre très riche de cursus internationaux** :

- 42 doubles diplômes, dont 9 en licence, 30 en master et 3 en doctorat ;
- de nombreux parcours anglophones avec une offre renforcée dans les écoles au cours de la période évaluée (un tiers de l'offre au Collège universitaire, 20 parcours sur 37 au niveau master, 10 cursus intégrés anglophones du Collège universitaire au master) ;
- une école des affaires internationales (PSIA) à forte dimension internationale ;

⁶⁸ RAE, p. 7.

⁶⁹ RAE, p. 51.

⁷⁰ cf. annexe RAE, DC-D3-01.

⁷¹ cf. annexe RAE, DC-D3-01.

⁷² cf. annexe RAE, DC-D3-01.

- une offre d'enseignement complémentaire dans le cadre du nouveau partenariat stratégique CIVICA (parcours multi-site « *Engage track* »).

5 / Une articulation entre la formation et la recherche à poursuivre, notamment par le renforcement de la faculté permanente

Pour répondre à son ambition d'Université de recherche internationale, Sciences Po a accru les effectifs de la faculté permanente avec une hausse de 15,7 % tous statuts confondus depuis 2017, suivant ainsi la recommandation du précédent rapport du Hcéres⁷³. En outre, pour renforcer l'adossement de la formation à la recherche, l'établissement a créé **une nouvelle direction de la formation et de la recherche avec l'objectif de mieux articuler les deux dimensions**. Néanmoins, **la taille de la faculté permanente reste insuffisante au regard de l'ambition affichée**. L'établissement est encouragé **à intensifier cette dynamique de recrutement d'enseignants-chercheurs et à poursuivre la politique de mobilisation de la faculté permanente**.

6 / Une politique de documentation efficace

Le comité souligne la qualité de la politique de documentation à la fois dans le champ de la formation et dans celui de la recherche. L'offre documentaire repose sur un fonds et des archives très riches, notamment en sciences humaines et sociales, tant par le volume (plus d'un million de documents)⁷⁴ que par la diversité des supports (*unica*, ouvrages en langues étrangères etc.). Les différentes bibliothèques (dont celle du site de Saint-Thomas qui a ouvert en 2022) proposent par ailleurs de nombreux services aux usagers comme aux personnels enseignants et de recherche : une aide à la recherche documentaire individualisée, un appui aux responsables pédagogiques, des formations méthodologiques, et une importante amplitude des horaires d'ouverture. **Les efforts déployés pour proposer un service de documentation sur les campus en région doivent être poursuivis, notamment en ce qui concerne les personnels de bibliothèque présents**.

7 / Des relations nombreuses et étroites avec les milieux socio-économiques permettant la professionnalisation des formations

Les liens avec les milieux socio-économiques se concrétisent en premier lieu par la participation très importante d'intervenants professionnels, du secteur public et privé, dans les enseignements. En master notamment, « 60 % des enseignants sont des professionnels qui assurent 42 % des heures d'enseignement »⁷⁵. En second lieu, l'organisation de nombreux événements à large public (conférences, débats, etc.) ou plus spécifiques à la professionnalisation (semaines carrières thématiques, forum sur les métiers de la transition écologique ou les métiers du numérique, semaine des métiers de l'égalité etc.) est un autre axe de professionnalisation très développé à Sciences Po. Par ailleurs, pendant la période évaluée, un développement important de la formation par apprentissage en master est à noter. Il concerne, en 2022, 4 des 7 écoles de master et 15 parcours⁷⁶. Les effectifs étudiants impliqués restent cependant très faibles : ils représentent uniquement 7 % du total des étudiants inscrits en master⁷⁷. **Un déploiement plus large de la formation par alternance est recommandé pour proposer au moins un parcours de ce type dans chaque école de master**.

⁷³ RAE, p. 53.

⁷⁴ RAE, p. 55.

⁷⁵ RAE, p. 57.

⁷⁶ Cf. annexe RAE, D3-R13-25.

⁷⁷ Cf. annexe RAE, D3-R13-26.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

8 / Une organisation pédagogique cohérente, qui s'appuie sur une approche par compétences à consolider

L'organisation pédagogique repose sur une spécialisation progressive (avec un continuum entre licence et master repensé au début de la période évaluée)⁷⁸ et l'automatisme de l'entrée en master après le Collège universitaire. Ces caractéristiques constituent le cœur d'un **modèle pédagogique en cinq ans très lisible**.

Depuis 2017 et la réforme du Collège universitaire, un référentiel de compétences communes à ce Collège a été élaboré⁷⁹. Ce référentiel reste néanmoins très général et pourrait utilement être complété par la formation de compétences professionnelles s'appuyant sur des « savoirs agir » plus spécifiques. Au niveau master, le travail de l'Institut des Compétences et de l'Innovation (ICI), en collaboration avec les parties prenantes, (enseignants, étudiants, *alumni*, recruteurs) a conduit en 2021 à un répertoire des compétences communes aux écoles. **Le déploiement de l'approche par compétences n'est pas encore proposé au niveau des parcours de formation (à l'exception de trois cursus) et doit donc être poursuivi comme le mettent en évidence les rapports d'évaluation du bilan des 1^{er} et 2^e cycles produits par le Hcéres. En cohérence avec cette approche, le comité relève également la nécessité d'une mise en œuvre d'une évaluation des compétences.**

9 / Des pratiques pédagogiques diversifiées et un développement continu des innovations pédagogiques

Pour favoriser « la rencontre entre la pensée et l'action »⁸⁰, Sciences Po propose des projets collectifs (désormais adaptés aux objectifs pédagogiques de chaque École, qui permettent de compléter les enseignements théoriques en confrontant les étudiants aux réalités sociales. Depuis 2018, l'établissement a mis en œuvre de nouveaux formats pédagogiques : le parcours civique, les terrains de l'École de journalisme, le *policy lab*, l'incubateur des politiques publiques, la clinique du Droit etc. La diversité des formats d'enseignement est également encouragée par la modularité des espaces sur le site de Saint-Thomas, qui est mise en œuvre à partir du référentiel d'aménagement et d'équipement.

Faisant suite au précédent rapport du Hcéres sur le bilan des formations de l'établissement, l'ICI joue un rôle majeur dans le renforcement de la culture de l'innovation pédagogique en mettant en œuvre une politique de valorisation auprès de tous les enseignants, y compris les vacataires. Il constitue par ailleurs un appui important des différents projets. La création du « Centre d'exploration des controverses »⁸¹ et du « Centre d'écriture et de rhétorique »⁸² représentent deux initiatives concourant à cette transformation pédagogique.

Si l'établissement privilégie l'enseignement en présentiel, **Sciences Po a démontré sa capacité à délivrer un enseignement numérique de grande ampleur, notamment au cours de la crise sanitaire**. L'utilisation des outils numériques (Moodle, Wooclap, Zoom, etc.), qui font l'objet d'un suivi très précis⁸³ est en constante augmentation. Par ailleurs, la numérisation des enseignements est désormais mise à profit dans le cadre de l'hybridation de certaines formations à dimension internationale [par exemple les « *joint courses* » dans le cadre de CIVICA].

⁷⁸ RAE, p. 57.

⁷⁹ cf. présentation en ligne sur les « savoirs, savoir-faire méthodologiques, savoir-être individuels et civiques », RAE p. 69.

⁸⁰ RAE, p. 58.

⁸¹ Ce centre prolonge les actions du programme Forccast (Formation par la cartographie des controverses à l'analyse des sciences et des techniques), projet IDEFI financé par l'ANR jusqu'en 2020, au sein de l'Institut des compétences et de l'innovation de Sciences Po.

⁸² Ce centre a pour objectif d'accompagner les étudiants pour composer un message clair, écrire un discours argumenté, prendre la parole avec conviction mais aussi savoir imaginer, écouter, et lire avec discernement.

⁸³ cf. Annexe D3-R14-02-ICI-Indicateurs.

10 / Des modalités pédagogiques favorisant l'ouverture internationale

Au cours de la période évaluée, l'établissement a renforcé l'articulation entre la troisième année de mobilité à l'étranger et les deux premières années du Collège universitaire par la validation de 40 % des crédits liés à la majeure choisie. La préparation de cette mobilité internationale passe également par la possibilité de suivre des cours en anglais (deuxième langue d'enseignement) et par un « large choix de cours de langues étrangères »⁸⁴. 21 langues sont proposées, Sciences Po pouvant pour certaines s'appuyer sur son partenariat avec l'INALCO. Au niveau des Écoles, un diplômé doit obligatoirement avoir validé le niveau C1 du CECRL en anglais (Cadre européen commun de référence pour les langues) pour valider son master.

La politique de langues vient également en soutien de l'attractivité internationale de Sciences Po. Cette politique se concrétise au niveau de la licence par les programmes de mobilité entrante notamment, au niveau du master par l'accueil d'étudiants internationaux dans les écoles (et notamment au sein de PSIA-Paris school of international affairs), et enfin au niveau du doctorat par l'internationalisation de l'école de la recherche et la possibilité pour les doctorants de suivre des cours de langues.

La structuration de l'offre de formation est donc adaptée à l'objectif d'internationalisation de la formation poursuivi par l'établissement.

11 / La nécessaire évolution de la stratégie en matière de formation continue

L'établissement propose une offre très large de diplômes de type « *Executive education* » (diplômes longs, offre sur mesure, etc.) en s'appuyant notamment sur la réputation de Sciences Po dans le champ des sciences humaines et sociales. Cette offre est spécifique et ne s'inscrit pas dans l'offre de diplômes conférents les grades universitaires. Cependant, **l'attractivité de la formation continue est fragilisée depuis la période Covid**, comme le montrent les données sur la formation continue⁸⁵ : baisse du chiffre d'affaires (- 36,7 %) entre 2019 et 2020 et du nombre de stagiaires (-14 %) entre 2018 et 2022 ; absence de marge en 2022. Le financement important obtenu dans le cadre du PIA4 (le projet SPICE-X) doit constituer un levier de développement et de renforcement de la formation continue (nouveaux segments d'offre notamment). **Cependant, dans ce contexte d'évolution de la demande du marché, le comité recommande également le développement d'une stratégie qui favorise l'implication des EC dans la mise en place d'une formation continue bénéficiant d'un adossement à la recherche renforcé.**

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

12 / Une forte attractivité des formations en France comme à l'étranger, mais une vigilance nécessaire à la suite de la baisse du nombre de candidatures internationales

La diversité de la population étudiante est au cœur de la stratégie de recrutement de l'établissement. De ce fait, une grande importance est accordée à la diversité géographique en France comme à l'International, ainsi qu'à la diversité sociale.

La stratégie volontariste d'égalité des chances se manifeste par la signature de Conventions Éducation Prioritaire avec 198 établissements réparties sur l'ensemble du territoire français, y compris l'Outremer. Cette politique s'accompagne d'un budget de près de 12 M€ consacré à l'attribution de bourses et d'aides

⁸⁴ RAE, p.50.

⁸⁵ Cf. annexe D3-R14-08.

sociales. L'aide financière concerne aussi bien les étudiants boursiers français que les étudiants européens (prise en charge de la première année de bourse) et les étudiants internationaux grâce à des dispositifs qui leur sont réservés (Bourses Mastercard et Boutmy notamment). À noter que l'objectif de 30 % de boursiers au Collège Universitaire est en passe d'être atteint (29 % en 2023).

La politique d'égalité des chances ne déroge en rien à l'exigence d'excellence puisque 97 % des admis ont une mention très bien au bac, ou l'équivalent.

Le comité attire néanmoins l'attention sur une baisse des candidatures internationales pour l'année 2022 (vs. 2021) de -5.5% en bachelor et de -25.6 % en master, après une année 2021 marquée par un surcroît très significatif de candidatures internationales (+22,7% au collège et +30,7% en master vs. 2020), s'expliquant principalement par le contexte Covid. Comparée à 2020, la baisse au niveau master, sous l'effet notamment du renforcement de la politique de prérequis par les écoles, s'avère très réduite, dans un contexte de reprise de la hausse du nombre de candidats en 2024 (vs 2023). Elle a été entièrement résorbée au niveau du Collège depuis (+3% de candidatures entre 2021 et 2024, +26,3% entre 2020 et 2024).

Sans remettre en cause le principe de la scolarité en cinq ans et la poursuite en master sans nouvelle sélection, l'établissement a travaillé sur la charnière entre licence et master en réponse à la recommandation du précédent rapport du Hcéres. La création de majeures lors de la réforme du *bachelor* et la mise en œuvre du parcours orientation de Sciences Po Carrières permettent un choix éclairé de la part des étudiants et une meilleure répartition dans les différents masters. Le recrutement d'étudiants extérieurs, primo-arrivants en quatrième année, répond aux critères d'excellence et de diversité de Sciences Po avec un taux de sélection de 26 % et des étudiants provenant de 86 pays différents.

De nombreux services sont mobilisés pour l'accueil, l'accompagnement et l'orientation des étudiants : la Direction de la scolarité et de la réussite étudiante, la Direction de l'accompagnement et de l'accueil, la Direction de l'engagement, les responsables pédagogiques, et le Centre de services étudiants. La complexité de l'organisation est compensée par la qualité du dialogue entre les services et une volonté commune, le plus tôt possible. La recherche de l'information est facilitée par une communication qui suit les étapes du parcours étudiant (newsletters, site web), mais également par les responsables pédagogiques, qui sont les interlocuteurs privilégiés des étudiants et le guichet unique du Centre de services étudiants. **Le comité souligne l'intérêt de la mise en place récente de l'Observatoire de la réussite étudiante, dont l'outil de pilotage et d'amélioration continue est fondé sur un système de *learning analytics*.**

En réponse à l'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres, les bénéficiaires des CEP sont désormais suivis dès leur admission (Programme Booster, Passeport anglais, mentorat) et des indicateurs de réussite⁸⁶ spécifiques aux CEP ont été mis en place. La qualité de l'insertion professionnelle est d'ailleurs comparable à la moyenne de la cohorte, ce qui témoigne de la réussite de ce programme.

Le comité attire cependant l'attention sur la baisse de la fréquentation des dispositifs d'accompagnement des CEP et préconise d'intégrer au moins le Booster⁸⁷ de manière obligatoire dans le cursus.

L'accompagnement individualisé s'étend sur le même modèle à d'autres populations à besoins spécifiques. Les étudiants en situation de handicap étaient 441 en 2021-2022, soit près de 3% des effectifs globaux (2 % en moyenne dans l'enseignement supérieur français) et a augmenté de 65 % en 5 ans. Il s'agit avant tout d'une augmentation mécanique en raison de la réforme de l'« école inclusive » de 2005 et d'une incitation à la déclaration du handicap. **Le comité suggère d'utiliser des indicateurs de réussite spécifiques pour suivre l'intégration des étudiants en situation de handicap sur un modèle similaire aux indicateurs utilisés pour les bénéficiaires des CEP.**

⁸⁶ D3-R15-08 : Indicateurs de réussite CEP et DC-D3-R15-08_Indicateurs_de_réussite_2022.

⁸⁷ Le programme « Booster » - intégralement à distance - accueille plus de la moitié de la cohorte des primo arrivants : 120 sur l'année en cours sur un total de 190 primo arrivants. Il s'agit d'un programme à destination des étudiants admis à travers la procédure Convention Éducation Prioritaire. Il est proposé à distance, sur une semaine début juillet, et permet aux participants de se familiariser avec Sciences Po, ses enseignements et ses méthodes.

L'accompagnement vers l'insertion professionnelle est intégré tout au long du parcours dans la maquette pédagogique (stages, projets professionnels, mises en situation, intervention d'enseignants praticiens, etc.). Les ressources et les possibilités proposées par Sciences Po Carrières et par les responsables Carrières des écoles sont variées et favorisent les rencontres avec des professionnels du monde socio-économique et avec des *alumni*. En l'absence d'un dispositif d'accompagnement sur les carrières, qui soit obligatoirement intégré dans le cursus, le fléchage d'un dispositif d'accompagnement sur les métiers, en cours d'élaboration, est une alternative intéressante.

Le comité recommande une attention particulière au développement d'offres d'emploi à l'étranger en prenant appui sur les universités et les entreprises partenaires, comme sur les *alumni* en poste à l'international. De même, un suivi détaillé des parcours des étudiants et des *alumni* internationaux serait à inclure dans l'enquête d'insertion.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

13 / Une politique de ressources humaines en soutien aux pratiques pédagogiques innovantes

Tous les enseignants, permanents ou vacataires, peuvent bénéficier des dispositifs de formation aux pratiques pédagogiques innovantes mis en place par l'institut des compétences et de l'innovation⁸⁸. Ils sont également destinataires d'une *newsletter* les informant de l'actualité et mettant en valeur les pratiques (notamment grâce au support de la « web série Prof »). Une référente pour la vie enseignante a également été nommée au sein de la direction de la formation et de la recherche. L'établissement a sur ce point suivi les recommandations formulées lors de la précédente évaluation en renforçant la culture de l'innovation pédagogique par une politique de valorisation auprès de tous les enseignants, y compris les vacataires.

La création récente d'une direction de la formation et de la recherche a permis à l'établissement de mener, au sein de la faculté permanente, une campagne d'emploi qui prend en compte les besoins d'enseignements dans les écoles et le Collège universitaire, avec un dispositif incitatif pour couvrir les besoins des campus en région. De même, les besoins en recrutement dans le domaine de l'environnement et du numérique, axes stratégiques de développement pour Sciences Po, ont été pris en compte lors de la campagne de recrutement de 2022, par la direction de la formation et de la recherche. Cependant, l'établissement n'a pas mis en place de dialogue stratégique de gestion qui prend en considération le potentiel et les besoins d'enseignement des écoles et du collège universitaire⁸⁹. **Dans une perspective de développement d'axes thématiques stratégiques, ainsi que d'une meilleure articulation entre formation et recherche, le comité invite l'établissement à identifier et à hiérarchiser à plus long terme les besoins en recrutement de la faculté permanente.**

14 / Des dispositifs à renforcer pour favoriser une amélioration continue de l'offre de formation et une homogénéité des pratiques.

Tous les enseignements sont soumis à une évaluation semestrielle⁹⁰ transmise à l'enseignant en charge du cours. Un baromètre étudiant mis en place tous les deux ans porte une appréciation générale. Les résultats sont communiqués aux responsables pédagogiques, qui jouent un « rôle majeur »⁹¹ dans l'amélioration continue de l'offre de formation puisqu'ils ont également pour mission d'évaluer *ex-ante* les *syllabus* des

⁸⁸ 1155 enseignants ont suivi une session en 2021 et 2022.

⁸⁹ Le RAE indique qu'une expérimentation de DSG avait été tentée en 2019 mais qu'elle a été mise à l'arrêt par la crise sanitaire (RAE p. 67).

⁹⁰ cf. annexe D3-R16-04 du RAE.

⁹¹ RAE p. 69.

enseignants vacataires. Dans chacun des cinq départements, des référents Collège universitaire ont été mis en place, avec pour mission de coordonner le déploiement du potentiel enseignant, tout en assurant un contrôle qualité des enseignements fondamentaux. En revanche, l'évaluation des formations reste à mettre en place et l'établissement n'a pas la capacité de suivre l'amélioration de leur qualité, aucune procédure n'ayant été formalisée. **Le comité recommande à l'établissement de s'engager dans un véritable processus d'amélioration continue de l'offre de formation, lequel pourrait faciliter l'homogénéité des pratiques.**

Chaque école est par ailleurs dotée d'un conseil pédagogique, qui assure le suivi du déroulement de la scolarité à travers la préparation des maquettes pédagogiques, la création et l'organisation des cours. Pour le Collège universitaire, le travail du conseil pédagogique est axé sur les cours fondamentaux et les majeures⁹².

Toutefois, le rôle des comités de campus et des comités pédagogiques des écoles **pourrait être renforcé en tant que conseils de perfectionnement pour chaque formation, afin d'analyser plus finement et systématiquement les points faibles et proposer des axes d'amélioration.**

Le comité partage l'avis de l'établissement quant à la nécessité d'améliorer le dispositif d'assurance qualité⁹³. Il recommande plus largement de définir un cadre général du processus d'amélioration continue des formations et de le piloter de manière centralisée, tout en garantissant une homogénéité des pratiques.

15 / Des outils de pilotage de plus en plus performants, mais qui ne permettent pas encore une analyse approfondie

Le modèle économique de Sciences Po repose sur une diversification des ressources. En dehors des ressources publiques, relativement stables, l'établissement développe des ressources propres, avec une forte croissance de ces dernières au cours de la période évaluée, notamment, celles qui sont issues de la formation initiale⁹⁴.

La formation continue n'est pas proposée en alternative à la formation initiale, mais elle fait l'objet d'une offre spécifique spécialement conçue à l'attention des cadres des secteurs privés et publics. Sciences Po développe un programme d'*Executive Education* à la fois sur-mesure et certifiant. Toutefois, le modèle économique de cette offre est fragile dans un contexte fortement concurrentiel. L'établissement a enregistré une baisse de 36,7 % de son chiffre d'affaires entre 2019 et 2020. L'établissement prévoit en 2024 de résorber cette baisse incontestablement liée à la crise sanitaire. L'établissement a ainsi bien identifié le défi d'une nouvelle stratégie de développement des ressources issue de la formation continue. Lauréat du programme « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » (ASDESR) du MESR, il ambitionne d'enrichir son offre et de la développer à l'international. **Le comité ne peut qu'encourager l'établissement à s'engager dans la formation tout au long de la vie, mais une analyse en coût complet de cette offre de formation est indispensable.**

L'établissement s'est doté d'outils de pilotage et d'indicateurs pour évaluer le coût des formations. La procédure de pilotage des effectifs a été renforcée⁹⁵ et un suivi du taux de remplissage des cours a été mis en place. Cependant, la coexistence de plusieurs procédures d'admission et la part importante d'enseignants vacataires rendent plus complexe le pilotage des coûts de formation. Les dépenses font l'objet d'un suivi grâce à un système d'information comptable et financier (Cegid), mais ce système reste peu accessible aux équipes pédagogiques⁹⁶. **Le comité recommande à l'établissement, qui a fait l'effort de mettre en œuvre des indicateurs et des outils de pilotage, de les diffuser de façon appropriée à tous les niveaux de gouvernance.**

Par ailleurs, si un travail de mesure des coûts, notamment ceux de la formation professionnelle, a bien été engagé sur la base de la méthode P2CA, l'établissement n'a pas achevé l'expérimentation. **Aussi, le comité recommande à l'établissement de se saisir de cette méthode et de la déployer afin de mieux appréhender le coût des formations dans toutes ses dimensions.**

⁹² RAE p. 53.

⁹³ RAE p. 69.

⁹⁴ RAE p. 19.

⁹⁵ Cf. annexe D3-R15-1 du RAE.

⁹⁶ RAE p. 68.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

16 / Une politique de vie étudiante et de campus riche, à formaliser dans le cadre d'une stratégie globale

Les étudiants de Sciences Po bénéficient d'une vie associative riche et diversifiée : 300 associations, des dispositifs de financement des projets et un socle commun de formation pour l'ensemble des responsables associatifs (VSS, lutte contre les discriminations, réduction des risques en milieu festif, protéger et se protéger sur les réseaux sociaux, suivi d'un budget etc.). Le budget dévolu aux associations étudiantes est de 426,4 k€ en 2022, soit une augmentation de 43 % au cours de la période évaluée. Le budget de la CVEC s'élève à 756 222 € en 2022. Trois axes ont été déterminés en 2020 en lien avec les représentants étudiants : 1) le financement des associations étudiantes au niveau des six campus, le financement de la santé et la médecine préventive avec le déploiement des services de santé en région, 2) le financement d'actions liées à la prévention en matière de santé physique et mentale, 3) les aides d'urgence et les actions d'accompagnement sur les campus.

La direction de la vie étudiante et les responsables de campus en région assurent le respect d'un cadre associatif (règlement de la vie étudiante) et apportent un soutien aux associations. Ainsi, l'établissement déploie de nombreux dispositifs couvrant l'ensemble des besoins de ses étudiants, centralisés au sein du guichet unique du Centre des services étudiants, service rattaché à la Direction de l'accueil et de l'accompagnement (DAA). L'objectif de ce centre est de regrouper en grande partie des services⁹⁷ dont la pédagogie n'est pas l'objet. **Ces dispositifs sont complets, accessibles et alignés avec la stratégie d'égalité des chances de Sciences Po.** Pour autant, **le comité invite l'établissement à poursuivre ses efforts pour offrir une même qualité de services à Paris et dans les campus en région, où des disparités d'accès à ces services subsistent.**

En matière d'accompagnement des étudiants, le comité souligne les efforts importants engagés par l'établissement (service et site internet dédiés, réservation de logement au CROUS et à la CIUP, travail avec les bailleurs privés, etc.)⁹⁸. En particulier, Sciences Po dispose d'une politique d'aide sociale qui lui permet une diversification de sa communauté étudiante⁹⁹, notamment par le versement d'un complément équivalent à 75 % du montant de la bourse CROUS. Cependant, malgré cet engagement institutionnel important, **le comité encourage l'établissement à rapidement formaliser sa politique de vie étudiante par la rédaction de son Schéma directeur de la vie étudiante (SDVE), qui devrait lui permettre de mieux cibler les besoins et de mieux coordonner les dispositifs existants, particulièrement à destination des campus en région.**

Le comité souhaite également encourager les efforts de mise en œuvre de ces dispositifs à l'attention des doctorants dont le statut et le rythme sont différents de ceux des étudiants en licence ou en master.

L'établissement aménage les sites en prenant en compte les besoins de l'ensemble de ses communautés, dont la communauté étudiante. La création de salles de travail sur le site de la rue Saint-Guillaume ou encore l'aménagement global du site Saint-Thomas le démontre, particulièrement en ce qui concerne les places de travail individuel ou collectif, et de restauration. L'absence de restaurant universitaire est compensée par les cafétérias et la présence d'autres structures du CROUS à proximité, comme le restaurant du site des Saints-Pères de l'université Paris Cité ou celui de Mabillon. Cette solution répond dans l'immédiat aux besoins des étudiants, mais est identifiée par le CROUS comme un risque si les établissements qui hébergent le restaurant universitaire sont amenés à restreindre l'accès du site à leurs propres étudiants dans l'éventualité d'une crise sanitaire ou d'un risque sécuritaire, par exemple. Le travail avec le CROUS se fait en synergie et doit se poursuivre afin de renforcer encore plus les dispositifs créés par l'un comme par l'autre, à Paris comme en région.

⁹⁷ Le Centre des services étudiantes proposent les services suivants : services administratifs, logement, titre de séjour, démarches de santé, gestion du budget, bourses et aides financières, et suivi sur mesure des aides sociales.

⁹⁸ RAE, bilan d'aide social annuel.

⁹⁹ RAE p. 70.

La lutte contre les Violences Sexistes et Sexuelles (VSS) est une priorité pour Sciences Po, comme en témoigne le dispositif VSS mis en place en 2021 au sein des différents campus. Ce dispositif robuste sépare l'écoute et l'accompagnement (France Victimes et réseau des infirmières) de l'instruction des signalements (CEIP) et de la sanction (section disciplinaire). À noter qu'il s'accompagne d'un volet de formation obligatoire pour toutes les parties prenantes (associations, étudiants, enseignants, administratifs et vacataires).

Le comité note cependant que la formation est suivie de manière disparate par les différentes communautés. De même, il apparaît nécessaire de maintenir l'effort de communication sur ce dispositif, car le comité a relevé une connaissance partielle ou faussée de son fonctionnement. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un retour d'expériences afin d'évaluer si le dispositif a répondu aux besoins des personnes y ayant eu recours. Le comité invite également l'établissement à communiquer largement sur les résultats de cette enquête, tout en renforçant l'accompagnement personnalisé des victimes.**

Le comité souligne l'importance de **renforcer l'offre en matière de santé dans les campus en région, lesquels disposent tous d'un pôle santé, en s'appuyant notamment sur la création du centre de santé sur le campus parisien.**

17 / Un dialogue souhaité et valorisé entre la direction et les étudiants, mais qui reste à améliorer

L'établissement intègre des étudiants dans l'ensemble de ses instances, des instances de la formation (CI, CVEF, conseils pédagogiques, conseil de suivi social, comité d'éthique du Parcours civique, etc.) aux groupes de travail institutionnels (GT sur les violences sexistes et sexuelles, GT sur la déontologie lancés en 2021)¹⁰⁰. Les syndicats étudiants sont largement mobilisés dans la vie de l'établissement et les étudiants sont consultés à intervalles réguliers. Nonobstant, le comité a identifié des pistes d'amélioration du dialogue entre la direction de l'établissement et les étudiants. **Il recommande en premier lieu de renforcer la tenue régulière des réunions entre la direction et les formations syndicales afin que le dialogue s'exprime plus fréquemment en dehors des instances statutaires. Il recommande en second lieu que les étudiants soient davantage associés par la direction aux travaux préparatoires des réunions des instances, afin qu'ils puissent contribuer à la construction de la stratégie de l'établissement.** Enfin, Sciences Po est doté d'une vice-présidence étudiante dont le rôle est à clarifier. **Le comité recommande l'élaboration d'une fiche de poste pour cette vice-présidence afin de préciser son rôle et ses attributions.**

En 2020, un dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant a été mis en place. Cette reconnaissance des compétences acquises dans le cadre d'engagements associatifs se concrétise soit par une valorisation dans le cadre du diplôme (validation d'une unité libre d'enseignement avec l'octroi de 2 crédits ECTS, validation partielle du stage obligatoire en master), soit par un aménagement de la scolarité. Le comité souligne toutefois que la procédure est très peu connue des étudiants¹⁰¹ et **recommande à l'établissement de mieux communiquer sur ce dispositif.**

Plusieurs mobilisations étudiantes ont marqué la période évaluée et notamment celles du printemps 2024. En dépit des efforts de la gouvernance de Sciences Po pour engager le dialogue à plusieurs reprises avec les étudiants mobilisés, les blocages ont conduit à l'intervention des forces de l'ordre et à une surexposition médiatique de l'établissement.

Le comité a bien conscience que la politisation des étudiants de Sciences Po révèle avant tout une citoyenneté critique. En effet, une large majorité de ces étudiants ont des engagements associatifs, civiques, syndicaux, politiques, ou professionnels, qui font pleinement partie du projet éducatif de l'établissement.

Toutefois, il considère que de récents événements démontrent la difficulté à faire vivre à Sciences Po, comme dans d'autres établissements, les débats sur les questions politiques sensibles, **dans le plein respect de l'esprit de dialogue et des libertés académiques, en évitant tout débordement.** L'établissement a au cours des derniers mois lancé des initiatives originales pour maintenir le dialogue et promouvoir son éthique, qui doivent être saluées et poursuivies. Le comité **invite l'établissement à**

¹⁰⁰ RAE p. 71.

¹⁰¹ 52 étudiants ont sollicité le dispositif en 2020.

s'appuyer sur le retour d'expérience issu de ces initiatives afin de se doter d'un protocole de gestion de crise robuste.

Le comité souligne le caractère disparate des dispositifs à destination des associations étudiantes pour les étudiants présents dans les campus en région. La mise en place d'une stratégie globale devra inclure singulièrement ces campus afin de dissiper ce sentiment d'éloignement.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Une grande attractivité de l'offre de formation.
- La qualité de l'insertion professionnelle.
- Une offre de cursus internationaux très riche qui bénéficie d'une présence géographique importante (83 pays).
- Une politique d'ouverture sociale et de diversité qualitative.
- De nombreux dispositifs d'accompagnement à destination des étudiants, favorisés par la mise en place d'un guichet unique.
- Une vie associative et syndicale riche, et un fort engagement des étudiants dans la vie de l'établissement.

b) Faiblesses

- Un sentiment d'appartenance qui fait défaut au sein des campus en région.
- Une faible connaissance des dispositifs d'accompagnement à destination des étudiants exerçant des responsabilités associatives.
- Des difficultés, que connaissent d'autres établissements, à faire vivre, face à des sujets politiques sensibles, l'esprit de dialogue et à veiller au respect des libertés académiques, afin d'éviter l'exacerbation de tensions pouvant surexposer l'établissement dans les médias.
- Une absence d'évaluation des formations.
- Une carence concernant le suivi du coût de la formation initiale, notamment en termes d'automatisation.

c) Recommandations

- Formaliser la politique de vie étudiante par la rédaction à court terme d'un Schéma directeur de la vie étudiante, prenant en compte les attentes des étudiants, ainsi qu'un retour d'expérience des personnes ayant recours au dispositif de prévention des VSS.
- Définir un cadre global et homogène du processus d'amélioration continue des formations, à travers un pilotage centralisé et une coordination avec la recherche.
- Poursuivre la mise en œuvre de l'approche par compétence au-delà des trois cursus déjà mis en place.
- Proposer une offre de formation continue ayant un adossement renforcé à la recherche.
- Étendre la formation en alternance pour offrir au moins un parcours dans chaque école de master et formaliser davantage les modalités d'encadrement des apprentis.
- Mieux formaliser les conditions de possibilité, au sein de l'établissement, d'un débat respectueux des opinions de chacun sur des sujets susceptibles d'engendrer de violentes tensions politiques ; se doter d'un protocole de gestion de crise robuste, qui permette de traiter des situations critiques préjudiciables à la réputation de Sciences Po.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales.....	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	8
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Un positionnement international ambitieux.....	10
2 / Une trajectoire et un projet d'établissement, qui manque de données probantes et de jalons précis	11
3 / Des partenariats locaux à étendre dans tous les campus	13
4 / Une stratégie partenariale internationale reconnue, mais à clarifier	13
5 / Des partenariats socio-économiques, au service du lien avec la société, et dont les impacts sont à mieux mesurer	14
6 / Une gouvernance complexe, fortement axée sur la direction générale, et qui fragilise l'établissement dans un contexte de crises successives	14
7 / Une politique de communication ambitieuse en appui de la stratégie de l'établissement	16
8 / Un système d'information encore trop éclaté	17
9 / Une politique de la qualité fragmentée, qui nécessite une stratégie globale et concertée.....	18
10 / Un modèle économique original, potentiellement fragile et qui nécessite des outils de gestion prévisionnels à moyen et long terme	19
11 / Une politique de ressources humaines favorisant un sentiment d'appartenance, mais insuffisamment dotée d'outils de prévisions.....	20
12 / Une politique immobilière qui constitue un enjeu majeur pour l'institution	22
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	24
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	25
1 / Une université de recherche internationale en devenir	25
2 / Des objets inter et pluridisciplinaires comme axes de recherche	25
3 / Une stratégie de transformation portée par une réelle dynamique de partenariats ..	26

4 / Une internationalisation de la recherche qui repose sur l'élargissement de partenariats académiques de haut niveau	27
5 / Une politique de ressources et de soutien à la recherche intégrée à la stratégie de l'établissement	27
6 / Une politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société de qualité et en progression	28
7 / De multiples structures d'appui et des outils efficaces pour une bonne diffusion des savoirs scientifiques	29
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	31

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....32

1 / Une offre de formation en sciences humaines et sociales ayant de nombreux atouts distinctifs	32
2 / Le diplôme de 1 ^{er} cycle : un ancrage territorial à consolider et un projet pédagogique à clarifier	32
3 / Le nécessaire renforcement de partenariats académiques pour soutenir l'objectif d'ouverture au-delà des SHS	33
4 / Une internationalisation avérée des étudiants et des diplômés.....	33
5 / Une articulation entre la formation et la recherche à poursuivre, notamment par le renforcement de la faculté permanente	34
6 / Une politique de documentation efficace.....	34
7 / Des relations nombreuses et étroites avec les milieux socio-économiques permettant la professionnalisation des formations	34
8 / Une organisation pédagogique cohérente, qui s'appuie sur une approche par compétences à consolider.....	35
9 / Des pratiques pédagogiques diversifiées et un développement continu des innovations pédagogiques	35
10 / Des modalités pédagogiques favorisant l'ouverture internationale	36
11 / La nécessaire évolution de la stratégie en matière de formation continue	36
12 / Une forte attractivité des formations en France comme à l'étranger, mais une vigilance nécessaire à la suite de la baisse du nombre de candidatures internationales	36
13 / Une politique de ressources humaines en soutien aux pratiques pédagogiques innovantes	38
14 / Des dispositifs à renforcer pour favoriser une amélioration continue de l'offre de formation et une homogénéité des pratiques.....	38
15 / Des outils de pilotage de plus en plus performants, mais qui ne permettent pas encore une analyse approfondie.....	39
16 / Une politique de vie étudiante et de campus riche, à formaliser dans le cadre d'une stratégie globale	40

17 / Un dialogue souhaité et valorisé entre la direction et les étudiants, mais qui reste à améliorer.....	41
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	43
Table des matières	44
Liste des sigles.....	47
Observations de l'administrateur provisoire	49
Organisation de l'évaluation.....	55

Liste des sigles

À

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CI	Conseil de l'Institut
CEIP	Cellule d'enquêtes internes au préalable
CHSP	Centre d'Histoire de Sciences Po
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMAC	Conseil académique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus
CVEF	Conseil de la vie étudiante et de la formation

D

DAA	Direction de l'accueil et de l'accompagnement
DAE	Dossier d'autoévaluation
DFR	Directeur de la formation et de la recherche

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

H

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

I

IdEx	Initiative d'excellence
IPGP	Institut de Physique du Globe de Paris

L

Labex Laboratoire d'excellence

M

MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

P

PIA Programme d'investissements d'avenir

PPI Plan pluriannuel d'investissement

PSIA *Paris School of International Affairs*

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RH Ressources humaines

S

SDSI Schéma directeur des systèmes d'information

SDVE Schéma directeur de la vie étudiante

SHS Sciences humaines et sociales

SI Système d'information

SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

T

TOEIC *Test of English for International Communication*

U

UAR Unité d'appui et de recherche

UMR Unité mixte de recherche

UPC Université Paris Cité

UR Unité de recherche

URCA Université de Reims Champagne-Ardenne

V

VSS Violences sexistes et sexuelles

Observations de l'administrateur provisoire

SciencesPo

Paris, le 13 septembre 2024

Objet : Evaluation de Sciences Po par le HCERES Note d'observations sur le rapport d'évaluation 2024

En premier lieu, nous souhaitons chaleureusement remercier les équipes du HCERES ainsi que les experts du comité de visite qui se sont déplacés dans nos murs du 8 au 10 avril 2024, pour la qualité du travail et la profondeur de l'évaluation qu'ils ont menés et dont témoigne le présent rapport.

A tous égards, le processus d'évaluation de notre établissement par le HCERES, engagé à l'automne 2022, et dont ce rapport constitue la principale conclusion, a représenté pour Sciences Po une opportunité précieuse de faire collectivement retour sur six années de développement, de transformations et d'améliorations continues, en dépit d'un contexte parfois marqué par des crises, tant internes qu'externes.

Ce travail fondamental, auquel nous avons accordé un soin, une énergie et un temps collectifs importants, nous a permis de mieux identifier les marges de progrès indéniables qu'il nous reste à exploiter dans l'ensemble de nos domaines d'activité.

Dans ce contexte, Sciences Po ne peut que se réjouir de la tonalité très positive du rapport et de l'appréciation encourageante portée par les évaluateurs sur l'ampleur et la pertinence des actions et réformes engagées depuis 2018, et plus généralement sur la solidité de ses fondamentaux.

Le rapport montre notamment l'attention apportée par Sciences Po à la réponse aux recommandations du dernier rapport qui ont constitué des jalons constants dans le cadre des réformes mises en place par l'institution, et qui ont toutes été suivies d'effets.

Le rapport dessine ainsi le portrait d'une institution qui s'est significativement renforcée au cours des six dernières années, et qui, face aux difficultés, a su faire preuve de résilience et de cohésion pour ne pas perdre le cap de ses orientations stratégiques et préserver sa tradition d'excellence, gage de son rayonnement et de son attractivité à long terme.

Le rapport conforte enfin Sciences Po et ses équipes dans leur évaluation collective des marges de progression qui sont les leurs, à l'appui de l'ambition de positionner durablement l'établissement comme une Université internationale de recherche en sciences humaines et sociales. Gageons que ce travail, procédant à la fois de l'autoévaluation de l'établissement et de ses interactions précieuses avec les membres du comité, s'avèrera utile pour la nouvelle direction qui sera désignée au début de l'automne 2024.

* * *

- a) **En matière de gouvernance**, le rapport rend bien compte du renforcement de la place des instances statutaires (Conseil d'administration de la FNSP, Conseil de l'Institut, Conseil scientifique, Conseil de la vie étudiante et de la formation) issues de la dernière réforme des statuts en 2015, et de la représentation des différentes communautés en leur sein, notamment du rôle des étudiants et de la communauté académique. La création de nouvelles instances opérationnelles, comme le Comité académique (créé il y a un an), est venue renforcer encore l'implication de cette dernière en matière de conception, de coordination et de régulation de l'offre de formation. L'architecture de gouvernance, dont la complexité apparente procède en

- effet, depuis près de 80 ans, de la dualité de nos statuts (IEP / FNSP), nous semble aujourd'hui efficace et cohérente. Elle a du reste fait la preuve de sa solidité comme de sa résilience dans un contexte de crises successives de natures variées, qui ne pouvaient être anticipées.
- Pour autant, nous souscrivons pleinement aux remarques du HCERES relatives à la nécessité d'engager « *un travail pour clarifier le rôle respectif des différentes instances, en particulier du comité académique, et le faire comprendre en interne* » (p. 16). Ce travail pourrait être utilement engagé par la prochaine Direction dans le cadre de la définition de sa feuille de route stratégique en interaction avec les instances, de manière à permettre une plus grande lisibilité sur leur rôle et une meilleure implication des différentes communautés.
 - S'agissant plus spécifiquement de la procédure de nomination, Sciences Po s'interroge sur le lien qu'établit le rapport (p. 15) entre la succession de deux crises institutionnelles et la nature des règles régissant la sélection du Directeur, lien qui nous semble difficilement pouvoir être établi. Plus particulièrement, le rapport nous aurait semblé gagner à préciser « *les meilleures pratiques internationales* » qui pourraient inspirer Sciences Po en la matière. Le constat selon lequel « *ce processus, bien qu'ouvert et collégial, est difficilement comparable aux normes internationales de recrutement de dirigeants universitaires qui privilégient les profils académiques* » nous semble par ailleurs discutable dans la mesure où cette procédure a donné lieu à chaque fois, en 2022 comme en 2024, à plusieurs candidatures de profils académiques de haut niveau. Il appartient au choix souverain des membres des conseils, qui représentent la diversité des parties prenantes de Sciences Po (salariés, étudiants, faculté permanente, chargés d'enseignement, partenaires externes, donateurs...) de déterminer le profil le plus adéquat pour porter le projet de Sciences Po, les profils académiques - qui président du reste les quatre conseils statutaires de Sciences Po - étant pleinement intégrés à la procédure.
- b) En matière de recherche**, le rapport retrace de manière factuelle l'investissement fort et constant porté par l'institution dans le développement de son potentiel scientifique au cours des six dernières années. Cet investissement s'inscrit - comme le rappelle le Comité - dans la continuité de l'ambition institutionnelle, engagée depuis le début des années 2000, de s'imposer comme une Université internationale de recherche en sciences humaines et sociales. Il s'est notamment traduit sur le plan budgétaire (passé de 30 à 35% du budget global de Sciences Po entre 2018 et 2022), par la création de nouveaux postes académiques (+15,7%, p. 34), à travers l'immobilier (avec le succès reconnu du relogement de la majorité des équipes sur le site de Saint-Thomas, p. 28), ou encore en termes de qualité de l'environnement scientifique proposé (avec notamment le concours précieux de la Mission d'appui aux projets scientifiques, ou l'instauration récente d'un mécanisme de crédits individuels de recherche, p 28).
- La cohérence de cet investissement et ses résultats déjà tangibles sont également mis en lumière dans le rapport, tels que l'attractivité internationale dans les procédures de recrutement académique, les succès en matière de financements compétitifs de projets de recherche (citant l'exemple des 13 contrats ERC obtenus depuis 2018), l'intensité et la pertinence des partenariats avec le monde socio-économique et les collectivités locales (et le fort taux de satisfaction de ces derniers dans leurs partenariats avec Sciences Po), ou bien encore le renforcement du rayonnement scientifique notamment traduit par certains classements internationaux.
 - Le rapport pointe également le succès de l'établissement et de ses chercheurs « *à se saisir de grands sujets de société et à appréhender les enjeux du XXI^e siècle* » (p. 25) et pour cela, à développer sa capacité à engager des coopérations interdisciplinaires, notamment en matière de transformations environnementales et numériques, avec l'appui du programme d'investissements d'avenir (cf. projet TIERED).
 - Sciences Po s'accorde avec la recommandation de renforcer, lorsque cela est possible, la dimension de recherche dans le cadre de ses partenariats académiques, de même que celle de continuer à renforcer sa procédure de recrutement académique, notamment sous l'angle de l'appariement de besoins conjugués des secteurs pédagogiques et des unités de recherche. L'institution compte enfin engager, au cours des prochains mois, une réflexion sur l'opportunité

- de se réengager dans une labellisation HRS4R (p. 18).
- Enfin, l'institution ne peut que souscrire à la recommandation de « *poursuivre et intensifier la stratégie de l'accroissement du nombre d'enseignants-chercheurs au sein de la faculté permanente* ». Celle-ci s'inscrit en pleine cohérence avec la poursuite de ses ambitions scientifiques de devenir « *la 1ère Université de recherche de l'Union européenne en sciences humaines et sociales* » (p. 27), affirmée dans le document d'orientation stratégique 'Horizon 2030'. Ce développement de la faculté permanente doit notamment permettre de renforcer la capacité de l'établissement à s'inscrire dans des réseaux de recherche, tant en France qu'à l'international. Pour autant, il semble nécessaire de rappeler que tant le rythme que l'horizon de ce développement demeurent néanmoins contraints par la trajectoire budgétaire pluriannuelle de l'établissement et la soutenabilité de son modèle économique.
 - L'institution compte également poursuivre son action en matière de diffusion et d'open science, via notamment son projet de portail numérique. L'idée de positionner les campus en région pour « *en faire des acteurs locaux de dissémination des savoirs et de développement partenarial* » (p. 11) doit être approfondie tout en tenant compte de l'absence d'équipes de recherche pérennes en région. En réponse à la recommandation relative aux activités de transfert, il est à noter qu'une réflexion est engagée à ce titre dans le cadre du projet TIERED.
- c) En matière de formation initiale**, le rapport souligne les résultats encourageants qui découlent des réformes et évolutions conduites au cours de la période sous revue. La réforme des admissions au Collège, engagée en 2020, a ainsi contribué au renforcement de l'attractivité, tant au plan national (avec l'entrée notamment dans Parcoursup) qu'international. Le rapport reconnaît ainsi que la « *grande attractivité de l'offre de formation de Sciences Po s'est accentuée au cours de la période d'évaluation* » (p. 3).
- Le rapport valide également la stratégie de réforme de ses dispositifs d'égalité des chances engagée en 2020, notamment « *que l'objectif de 30 % de boursiers au Collège Universitaire est en passe d'être atteint (29 % en 2023)* » (p. 36). Surtout, il met en exergue la capacité avérée de l'établissement à concilier excellence et ouverture sociale, ce qui constitue à la fois notre responsabilité et notre premier objectif en la matière (ainsi « *la politique d'égalité des chances ne déroge en rien à l'exigence d'excellence puisque 97 % des admis ont une mention très bien au bac, ou l'équivalent* », p. 37).
 - Le comité relève la réussite de l'internationalisation de son corps étudiant (47,7% en 2021-2022, tous cycles confondus) et de ses formations par le biais notamment de la 3ème année du cycle de licence effectuée à l'international au sein de l'une de nos 480 universités partenaires, de ses cursus internationaux (dont 42 doubles-diplômes) et de ses parcours anglophones, renforcés en master durant la période évaluée (p. 33-34).
 - Le rapport souligne également les efforts entrepris par l'établissement pour améliorer l'orientation entre son Collège et ses masters, en réponse aux recommandations du précédent rapport. « *La création de majeures lors de la réforme du bachelor et la mise en œuvre du parcours orientation de Sciences Po Carrières permettent un choix éclairé de la part des étudiants et une meilleure répartition dans les différents masters* » (p. 37).
 - Sciences Po se félicite de voir reconnue à nouveau la qualité comme la forte attractivité de son offre pédagogique, dans le cadre de ce rapport comme dans l'évaluation spécifique de ses grades intervenue en amont : « *En conclusion, l'offre de formation se maintient à un niveau d'excellence avec des dispositifs de grande qualité dans l'ensemble des domaines.* » (p. 6 du rapport d'évaluation du projet de l'offre de formation du 1er et du 2e cycle).
 - Naturellement, l'établissement s'accorde avec le comité sur la nécessité de poursuivre le renforcement de l'irrigation des formations par la recherche déjà bien engagée et qui constitue l'élément premier motivant la création récente d'une direction de la formation et de la recherche (DFR). Cette ambition plaide également pour la poursuite du renforcement du corps académique permanent au sein de l'établissement, qui doit permettre entre autres de mieux s'aligner « *sur les standards internationaux en matière de taux d'encadrement* » (p. 27).

- **La performance de l'établissement en matière d'insertion professionnelle**, soulignée par le rapport, et qui s'appuie de longue date sur un modèle pédagogique original, faisant appel à une proportion importante d'enseignants professionnels, s'est aussi renforcée au travers notamment de l'accélération notable, mise en avant dans le rapport, des efforts de l'institution en matière **d'innovation pédagogique**. C'est le cas notamment avec la conception et le déploiement de modules de pédagogie sur projet ('Learning by doing') au sein du Collège (Parcours civique) et de chacune des écoles (ex. Clinique de droit, Policy Lab de l'École d'Affaires publiques, ou Impact studio de l'École du management et de l'innovation).
 - Pour autant, l'institution ne sous-estime en rien ses marges de progression, soulignées à raison par le HCERES dans son rapport. Notamment, le déploiement de l'approche par les compétences, interrompu au moment du COVID et qui a repris depuis la rentrée 2024 sur la base d'un recrutement dédié. Cette démarche doit notamment permettre de mieux valoriser l'apport spécifique du projet pédagogique de Sciences Po et des compétences déclinées SHS qu'il promeut notamment auprès des employeurs et des étudiants. Sciences Po s'associe également à la recommandation qui lui est faite (p. 34) de poursuivre le déploiement de ses offres en apprentissage, plébiscitées tant par les étudiants que par les recruteurs (toutes les écoles, hors École de la recherche, en proposent désormais, soit une augmentation de +30% des effectifs depuis 2022 qui s'ajoute à celle de +76% sur la période 2018-2022, avec l'ouverture de nouveaux parcours prévus à la rentrée prochaine).
- d) S'agissant plus spécifiquement de ses actions en matière de formation continue**, Sciences Po Executive Education constitue une priorité pour Sciences Po tant en matière de développement de ses ressources que de service public et d'impact dans la société. L'établissement est sur le point, comme l'a indiqué le HCERES, de rattraper la baisse momentanée du chiffre d'affaires de l'Exed à la suite de la crise épidémique. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur le levier majeur que constitue le projet SPICE-X (PIA4 - ASDESR), qui va lui permettre d'engager un profond changement d'échelle sur 4 axes stratégiques : le développement commercial, le développement de nouveaux segments d'offre autour de grands enjeux de transformation, développement international et déploiement de nouveaux formats d'offre numérique. Dans cette perspective, et comme le recommande le rapport à juste titre, le « *développement d'une stratégie qui favorise l'implication des EC dans la mise en place d'une formation continue bénéficiant d'un adossement à la recherche renforcé* » (p. 36) constituera en effet un enjeu fort, dont le potentiel est déjà établi au regard de collaborations nouvelles avec certaines écoles (ex. du EMPA avec l'École d'Affaires publiques). Cette stratégie plaide également pour la poursuite du renforcement de la faculté permanente.
- e) En matière d'accompagnement, de réussite et de vie étudiante**, au-delà de la qualité de la politique de documentation (p. 34), qui constitue depuis 150 ans une tradition à Sciences Po, le rapport souligne « *les efforts importants engagés par l'établissement* » (p. 40), que ce soit au travers de sa politique d'aide sociale (12 M€ d'aides et de bourses versées par an) ou du renforcement de son offre de service, réunie depuis 2019 au sein d'un guichet unique (le Centre des services étudiants). Sciences Po s'emploie également à renforcer le déploiement de ces services dans ses campus en région, comme le recommande le HCERES (permanences dédiées, notamment sur site lors de la rentrée ; formation du personnel des campus à la politique d'accueil et d'intégration ; recrutement d'étudiants ambassadeurs ; etc.).
- Sciences Po se réjouit de l'intérêt marqué par le HCERES dans son projet d'Observatoire de la réussite étudiante (p. 37) qui doit permettre d'améliorer sensiblement à l'avenir le repérage par les équipes pédagogiques de signaux faibles de l'échec étudiant.
 - Dans le domaine des services aux étudiants, comme en matière de vie étudiante, les efforts importants engagés depuis plusieurs années pour compléter l'offre en campus doivent être poursuivis, et Sciences Po s'associe pleinement à la recommandation du HCERES (p. 40) de faire du SDVE, dont la concertation est engagée en cette rentrée, le principal levier de cette réflexion nécessaire.

- f) **En matière de pilotage** enfin, le rapport montre comment l'établissement a mis à profit la période depuis 2018 pour consolider ses dispositifs et engager de nouvelles démarches. En réponse aux recommandations du précédent rapport, une démarche annuelle de cartographie des risques, présentée au Comité d'audit du Conseil d'administration, a ainsi été engagée (p. 18), de même que la mise en place d'une revue des procédures dans une perspective de plus grande efficacité et de simplification (p. 18), tandis que la procédure d'achats et de passation de marché s'avère « *bien gérée* ». L'établissement a également démontré sa capacité à « *mener de grands projets impulsés par une direction centralisée et volontariste, qui veille à impliquer l'ensemble des communautés, tout en maîtrisant les coûts et les délais* » (p. 3).
- Par ailleurs, Sciences Po a su au cours des 6 dernières années assurer la soutenabilité de son modèle économique, et garantir un budget à l'équilibre comme c'est le cas depuis 15 ans. A cette fin, elle a su maîtriser les dépenses (notamment fonctionnement et masse salariale) et dégager de nouvelles ressources, notamment en matière de levée de fonds. Ce modèle économique n'en demeure pas moins fortement contraint, et la poursuite d'un développement soutenable de l'institution nécessitera à l'évidence des choix de la part de la prochaine direction.
 - **En matière de politique des ressources humaines**, Sciences Po se félicite de l'appréciation très positive de la qualité du dialogue social à Sciences Po, qui en effet a constitué une priorité au cours des dernières années, en réponse notamment à la crise épidémique. Ce climat social apaisé et constructif constitue le ressort d'une des grandes forces de l'institution : l'engagement et le professionnalisme des équipes, nourri au quotidien par un fort sentiment de fierté, comme le relève le HCERES (p. 17). Sciences Po est également en phase avec la recommandation du HCERES de poursuivre le renforcement de ses outils de prévision de la masse salariale et de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (p. 22).
 - **En matière de partage de la stratégie et de pilotage**, la crise institutionnelle qui a suivi la présentation de la Stratégie 'Horizon 2030' n'a pas permis de progresser suffisamment dans le travail de sa déclinaison opérationnelle (« *jalons/cibles* », p. 14), gage d'une meilleure appropriation par tous, et d'un suivi plus continu et efficace. Il appartiendra à la prochaine Direction de travailler en ce sens, sur la base de la feuille de route qu'elle souhaitera elle-même impulser, en lien étroit avec nos instances. Ce travail pourrait également conduire à la production de nouveaux tableaux de bord d'indicateurs stratégiques et servir également de point d'appui à la relance de démarches de refonte du dialogue budgétaire en un véritable dialogue stratégique et de gestion interne, notamment avec les écoles.
 - L'établissement dispose d'outils analytiques de suivi robustes et efficaces, mais qui peuvent de toute évidence encore être renforcés comme le recommande le HCERES (p. 39). C'est notamment le cas en matière d'analyse du coût des formations, qui ne peuvent être produits de manière automatique à l'échelle des parcours de formation. Cela demeure toutefois un objectif, mais suppose au préalable un meilleur interfaçage de nos systèmes d'information. Sciences Po s'accorde également avec le Comité sur l'intérêt de mieux suivre et piloter, au travers d'outils dédiés, l'affectation des ressources générées dans le cadre des activités de levée de fonds (p. 14). Globalement, ces financements apparaissent bien orientés en priorité sur les projets stratégiques de l'établissement, mais Sciences Po ne mésestime pas l'opportunité de marges de manœuvre qui pourraient découler d'une meilleure convergence encore.
 - **En matière d'assurance qualité** (p. 18), dont le rapport rappelle les déclinaisons au niveau notamment de nos cœurs de métier, il appartiendra également à la nouvelle Direction de déterminer à quel rythme et selon quelles modalités l'institution doit se doter d'une politique de qualité globale. En matière de formation, elle pourra s'articuler à une démarche plus systématique d'évaluation de nos formations, sous la supervision de la DFR et en articulation avec le Comité académique (COMAC), chantier prioritaire qui n'a pu être mené à ce stade. De même, l'institution visera à mieux évaluer l'impact et la qualité de ses partenariats (p. 14). Plus généralement, ce travail sur la qualité pourra rechercher une prise en compte plus systématique par les différents services des attentes et retours de leurs usagers dans la mise en œuvre de leurs missions, comme le recommande notamment le rapport sur les enjeux de système

d'information (p. 17).

- **En matière de système d'information** justement, un investissement important a été consenti par l'institution pour rénover intégralement son infrastructure réseaux et systèmes au cours des deux dernières années, afin notamment de remédier aux défaillances du wifi ou des connexions internet sur certains de nos sites, tant à Paris qu'en campus. Sciences Po s'accorde par ailleurs à la recommandation du Comité d'engager sans tarder une « *révision du schéma directeur des SI* » (p. 17) afin notamment de préciser les priorités en matière d'informatique décisionnelle (le chantier est d'ores et déjà engagé), sur la base des orientations stratégiques portées par la nouvelle Direction. Cette démarche permettra également d'y articuler les actions menées en matière de sécurité des systèmes d'information (SSI) et de protection des données, auxquelles l'établissement accorde une importance particulière et s'est organisé en conséquence.
- **En matière immobilière enfin**, s'il se réjouit de l'appréciation très positive portée par le rapport sur son projet d'aménagement du site de Saint-Thomas, tant en opportunité qu'en méthode (pp. 24, 28 et 40), l'établissement est bien conscient du caractère vieillissant de nombre de ses autres implantations. Le travail engagé en vue de la finalisation de notre SPSI depuis septembre 2023, et qui devrait aboutir courant 2025, doit notamment servir à préciser les choix et les alternatives, auxquels il appartiendra à la nouvelle Direction de procéder. D'ores et déjà, une provision pour GER a été inscrite dans la programmation pluriannuelle, et Sciences Po va se mettre en capacité de se doter d'un système d'information immobilier pour piloter ces enjeux toujours plus complexes.

* * *

Le rapport nous semble globalement donner une image pondérée et représentative de notre institution, dans ses forces, son dynamisme, son collectif, mais aussi ses lignes de tensions et ses marges d'améliorations. Contre toute caricature, dont parfois notre établissement a pu faire l'objet et parfois même les frais, ce rapport rend justice à la rigueur et l'ambition d'excellence qui animent l'institution dans l'exercice de ses missions de service public au quotidien. Il met en exergue les fondamentaux solides (tant en termes d'attractivité que d'excellence en matière de recherche et de formation, d'interaction avec la société, d'accompagnement des étudiants vers la réussite, d'égalité des chances et de responsabilité sociale) et la pertinence du positionnement stratégique de l'institution.

Par ses recommandations et leur pertinence, ce rapport pourra servir de guide utile pour nourrir la feuille de route de la nouvelle Direction qui doit être très prochainement désignée, et ainsi aider l'institution dans la poursuite de son projet de développement.

C'est pourquoi nous tenons à réitérer nos remerciements aux membres du Comité d'experts comme aux équipes du HCERES dont l'implication a été très appréciable. Nous tenons également à remercier le Comité d'experts et son Président pour l'attention qu'il a pu porter aux spécificités de notre institution (statut dual, sélection, forte internationalisation, modèle économique diversifié et dynamique, marqué par une forte redistribution au plan social) et de son positionnement original au sein du service public de l'enseignement supérieur français.

Jean Bassères
Administrateur provisoire



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de Sciences Po a eu lieu du 8 au 10 avril 2024. Le comité était présidé par **Monsieur M. Erick Duchesne**, professeur titulaire en science politique de l'Université Laval, président sortant de la société québécoise de science politique.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Cécile Chicoye Faggion**, ancienne directrice générale des services de l'Université Toulouse 1 Capitole ;
- **Monsieur Etienne Maignon**, étudiant en Master de Politiques publiques à l'Université Paris-Est Créteil, président de la FAGE de 2022 à 2023 ;
- **Madame Sabine Mage-Bertomeu**, professeure des universités en économie, directrice du Master Affaires internationales et développement et co-directrice du Master 2 Diagnostic économique international à l'Université Paris Dauphine-PSL ;
- **Madame Corinne Robaczewski**, professeure des universités en Droit privé et sciences criminelles à l'Université de Lille, vice-présidente formation ;
- **Madame Susan Nallet**, ancienne directrice de l'expérience étudiante et de l'employabilité à Grenoble École de Management.

Monsieur Stéphane Onnée, conseiller scientifique, et **Madame Laura Pimenta**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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

