

260 PROPOSITIONS
POUR SCIENCES PO

David Colon,
candidat à la Direction de Sciences Po

Sommaire

Ma motivation pour Sciences Po p. 4

Mon expérience au service de Sciences Po p. 6

La synthèse de mon projet p. 9

1 CONSOLIDER : UNE AMBITION PLUS FORTE p. 11

Premier pilier : une gouvernance exemplaire

Deuxième pilier : une « école ouverte »

Troisième pilier : une démocratisation à poursuivre

2 DYNAMISER : UNE VIE UNIVERSITAIRE RENOVEE p. 25

Premier pilier : un centre d'innovation et d'excellence pour la recherche et la formation

Deuxième pilier : une université citoyenne

Troisième pilier : des étudiant(e)s au cœur du projet éducatif

Quatrième pilier : des professeurs et maîtres de conférence valorisés

3 IMPLIQUER : UNE COMMUNAUTE MIEUX INTEGREE p. 43

Premier pilier : associer les salarié(e)s aux changements

Deuxième pilier : associer pleinement les Alumni à la vie de Sciences Po

Troisième pilier : valoriser les chercheur(se)s pour en faire des acteur(trice)s à part entière du rayonnement de Sciences Po

Quatrième pilier : engager un financement durable équitable et responsable

Ma motivation pour Sciences Po

Sciences Po vit une étape décisive de son histoire. La désignation d'un nouveau directeur après plus d'un an de crise ouverte invite l'institution et celles et ceux qui la font vivre à faire le point sur son héritage, ses forces et ses faiblesses, son avenir. Depuis sa fondation par Emile Boutmy, Sciences Po a toujours cultivé chez ses élèves et ses personnels des convictions fortes : assumer la complexité, faire preuve de courage intellectuel, contribuer à l'innovation et au progrès. Le temps est venu de réaffirmer ces valeurs et cette singularité pour se projeter dans l'avenir. C'est en pleine conscience de ces enjeux que j'ai choisi de me porter candidat à la Direction de Sciences Po, et c'est dans cet esprit que j'ai établi le présent projet.

La première raison de ma candidature est évidente mais essentielle : je suis profondément et indéfectiblement attaché à Sciences Po. Je considère que je lui dois tout, d'abord en tant qu'ancien élève, puis comme enseignant permanent, chercheur, et enfin membre de son administration. A chaque étape de mon parcours, j'ai pu mesurer combien l'exigence et la tradition intellectuelles les plus rigoureuses peuvent s'accorder avec une vision, une ouverture, une ambition sans cesse renouvelées, tournées vers le monde et l'innovation. J'aime Sciences Po, non comme une icône intouchable de la formation supérieure française, mais bien comme une maison vivante que je connais intimement, tant les femmes et les hommes qui la font vivre au quotidien que ses rouages et ses équilibres les plus subtils. C'est cette expérience que je veux mettre au service de Sciences Po, à l'un des moments sans doute les plus cruciaux de son histoire.

Je souhaite porter la voix de toutes celles et ceux qui œuvrent, chaque jour, pour la mission d'intérêt général de Sciences Po. Ils ont été trop longtemps privés de la possibilité de se faire entendre. Les résultats remarquables obtenus depuis dix ans, en termes d'enseignement, de recherche, de développement et de rayonnement international de la maison sont le fruit d'un travail collectif des salarié(e)s, des enseignant(e)s, des étudiant(e)s, des chercheur(se)s et des Alumni.

J'ai la conviction que le choix du futur directeur ou de la future directrice de Sciences Po doit reposer sur une vision dynamique et courageuse. Pour préparer les jeunes générations au monde dans lequel ils agiront demain, j'entends promouvoir un projet intellectuel et éducatif à la fois exigeant et adapté aux réalités contemporaines. J'ai la volonté non seulement de mettre fin aux dysfonctionnements passés, mais aussi et surtout de garantir durablement une gestion et une gouvernance de Sciences Po exemplaires, transparentes et collégiales.

Le projet que je présente ici pour Sciences Po reflète profondément ce en quoi je crois, mais il n'est pas uniquement « mon » projet : il a été nourri par de très nombreux échanges avec les étudiant(e)s, les enseignant(e)s, les chercheur(se)s, les cadres administratifs et les Ancien(ne)s de Sciences Po. Il entend rendre Sciences Po à celles et ceux qui le font vivre et avancer au quotidien. Il vise, sans trahir son indépendance, à faire plus que jamais de Sciences Po une « école ouverte », un laboratoire d'innovations pédagogiques et de recherche, et un acteur des mutations du monde éducatif. Sciences Po, à mes yeux, doit poursuivre son œuvre pour la diversification, la démocratisation et la transformation de l'enseignement supérieur et de la recherche et, au-delà, de la société toute entière comme le présentait déjà son fondateur visionnaire Emile Boutmy. Sciences Po, bien entendu, doit préserver ce qui fait sa force et son originalité : son autonomie, son modèle éducatif, sa capacité d'entreprendre. Notre établissement doit en même temps résister à la tentation du repli sur soi. Je suis convaincu par conséquent de la nécessité d'adapter les statuts, la gouvernance et le fonctionnement de Sciences Po pour que les enseignant(e)s, permanent(e)s ou non, les chercheur(se)s, CNRS ou FNRS, les étudiant(e)s, les salarié(e)s et les Alumni soient toutes et tous désormais des acteurs à part entière de sa politique et de ses choix.

Mon projet pour Sciences Po repose sur des propositions concrètes. Elles répondent à trois grandes priorités : consolider une identité ambitieuse pour Sciences Po, garantir une vie universitaire dynamique et ouverte, et impliquer au quotidien l'ensemble de ceux qui œuvrent pour la vie de l'institution. Elles doivent permettre à Sciences Po d'accomplir sa destinée d'université internationale de formation et de recherche de rang mondial.

Telle est mon ambition, telle est celle de toutes celles et de tous ceux qui font vivre et aiment Sciences Po.

Mon expérience au service de Sciences Po

<http://david-colon.fr>



Mes fonctions actuelles

Professeur agrégé d'histoire à l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, dont je suis diplômé (CRH 1995, DEA 1996), je suis membre du département d'histoire et chercheur au Centre d'histoire de Sciences Po, spécialiste de l'histoire de l'institution universitaire et des mouvements étudiants à l'époque contemporaine. Membre de l'administration de Sciences Po depuis 2003, j'y suis responsable depuis 2005 de la préparation à l'agrégation d'histoire, et je dirige depuis 2010 le campus de Paris du Collège universitaire. Je dirige également une collection de manuels scolaires aux éditions Belin.

Ma connaissance de Sciences Po

Je connais bien Sciences Po, où j'ai accompli l'essentiel de mes études supérieures, et où j'enseigne et mène des recherches depuis 10 ans. **Je connais particulièrement bien ses évolutions récentes**, auxquelles j'ai parfois été directement associé en tant que membre de la direction des études et de la scolarité :

- j'ai pris une part active à la politique de diversification et de démocratisation du corps étudiant de Sciences Po, en participant depuis 2001 au dispositif Conventions éducation prioritaire (CEP), et en contribuant personnellement à la réforme de plusieurs procédures d'admission ;
- j'ai contribué à l'enrichissement de notre offre d'enseignements en tant que responsable pédagogique d'un grand nombre d'enseignements de premier cycle et de master, en accompagnant au mieux plus d'un millier d'enseignant(e)s dans les nombreux changements intervenus ;
- j'ai travaillé à l'ouverture de Sciences Po sur les universités, notamment en aidant à établir un double-diplôme en histoire, lettres ou philosophie avec l'université Paris-Sorbonne-Paris-IV ;
- j'ai pu mesurer les vertus de notre autonomie et de notre capacité d'innovation en créant la préparation à l'agrégation de Sciences Po, dont sont issu(e)s 79 lauréat(e)s de l'agrégation d'histoire ou de géographie depuis 2006 ;
- j'ai pris part au développement de la recherche à Sciences Po et au rapprochement de la recherche et de l'enseignement ;
- j'ai fortement contribué à l'intégration des nouvelles technologies dans l'enseignement et dans les modes d'évaluation des étudiant(e)s du campus de Paris ;
- j'ai, comme beaucoup d'autres, pris part à l'ouverture internationale de notre établissement, d'abord en tant que responsable pédagogique de la 2e année, du programme d'échange et de la Troisième année à l'étranger, puis en tant que directeur du campus de Paris ;
- depuis deux ans, dans mes fonctions de directeur du campus de Paris, j'ai mis l'accent sur la réussite des élèves, le dynamisme de la vie du campus et l'amélioration du service rendu aux étudiant(e)s.

Je dispose d'une expérience de management à la tête du campus de Paris et de son équipe administrative de 18 personnes, qui gère plus de 1.000 enseignant(e)s et près de 4.000 étudiant(e)s :

- en tant que manager, j'ai fait de la parité et de l'égalité salariale entre hommes et femmes une réalité dans mon équipe de 8 chargé(e)s de mission (4 femmes, 4 hommes) de 5 nationalités différentes ;

- responsable de trois unités de gestion depuis 10 ans, j'ai fait la preuve de ma rigueur budgétaire et de ma capacité à maîtriser les dépenses ;
- à la demande de Richard Descoings, j'ai pris en 2009 une part active dans la définition du projet « Sciences Po Objectifs 2013 » puis dans le « Projet institutionnel », au sein duquel j'ai contribué la réflexion sur le management et la gestion de notre établissement ;
- j'ai par ailleurs une très bonne connaissance des statuts, des métiers, des fonctions et des activités des personnels de Sciences Po ;
- je connais le monde universitaire national et international, et suis au fait de ses enjeux passés et présents et de ses évolutions très prochaines ;
- je connais l'université, où j'ai enseigné, et le monde académique, dont je fais partie, aussi bien que celui de la recherche, car j'ai appartenu à trois centres de recherche en histoire ces dix dernières années ;
- en tant que chercheur, je me suis spécialisé dans l'histoire de l'institution universitaire et des mouvements étudiants ;
- le contact quotidien avec de nombreux étudiant(e)s, enseignant(e)s et chercheur(se)s étrange(è)r(e)s m'a permis d'appréhender très largement le monde universitaire à l'échelle internationale ;
- j'ai participé à plusieurs groupes d'experts de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche ces dernières années ; lors de la dernière campagne présidentielle, j'ai contribué à l'élaboration de propositions sur l'articulation entre l'enseignement secondaire et supérieur d'une part, et sur le rapprochement entre les universités et les Classes préparatoires aux grandes Ecoles (CPGE) d'autre part.

Enfin, je connais très bien les disciplines enseignées à Sciences Po, l'histoire bien sûr, en tant qu'enseignant et membre élu du bureau du département d'histoire, mais aussi les autres disciplines du fait de mes responsabilités pédagogiques passées et présentes. Fort de cette expérience, les enjeux de la recherche dans les sciences sociales, à Sciences Po et ailleurs, me sont tout aussi familiers.

Je souhaite aujourd'hui mettre cette expérience au service du développement de Sciences Po.

La synthèse de mon projet

Sciences Po a le devoir de mettre en œuvre **une gouvernance exemplaire, collégiale, démocratique et paritaire**. L'**adaptation des statuts (propositions 1-9)** permettra de rendre nos instances plus représentatives, et de **nouveaux modes de direction (10-20)** privilégieront la consultation, la concertation, et l'évaluation tout en renforçant la responsabilité sociale de Sciences Po. Pour **garantir durablement une gestion irréprochable**, des **améliorations immédiates seront apportées (21-25)**, telle que la mise en œuvre intégrale des recommandations de la Cour des Comptes ou la suppression des « bonus » des cadres dirigeants. Nous devons assurer un **développement mieux maîtrisé (26-31)** de notre établissement, en promouvant une gestion rationalisée, responsable, maîtrisée et optimisée de nos ressources. Loin de se replier sur soi, **Sciences Po doit plus que jamais être une « école ouverte »**, telle que conçue par Emile Boutmy. Il est urgent de **rétablir des relations normales avec nos interlocuteurs publics (32-36)**, de mettre Sciences Po **au service de la refondation de l'enseignement supérieur et de la recherche (37-42)**, notamment par l'instauration d'une **véritable coopération avec les autres IEP**, et de **poursuivre notre internationalisation tout en renforçant nos liens avec notre environnement immédiat (43-50)**. Sciences Po doit clairement **adopter une démarche d'ouverture à toutes les échelles (51-54)**. **Sciences Po poursuivra et approfondira sa contribution à la démocratisation de l'enseignement supérieur dans son ensemble**, en se fixant des **objectifs plus ambitieux de mixité sociale en son sein (55-62)**, en favorisant la **continuité entre l'enseignement secondaire et supérieur (63-64)**, et en oeuvrant au **rapprochement entre les classes préparatoires, les grandes écoles et les universités (65-68)**.

Pour s'inscrire dans l'héritage de ses fondateurs et de ses directeurs, **Sciences Po doit continuer d'évoluer et d'innover pour s'adapter à un monde en constante mutation**. **La recherche sera donc inscrite plus que jamais au cœur de la stratégie de notre établissement (69-81)**, et sera notamment renouvelée par l'**apport des « humanités numériques » (82-85)** et par de nouveaux partenariats stratégiques. **L'offre de formation initiale sera enrichie (86-128)** par l'introduction de nouveaux enseignements fondamentaux et la création de **nouvelles formations innovantes** associant d'autres établissements universitaires (CPGE, IUT, universités, grandes écoles d'ingénieurs), de **nouveaux partenariats publics et privés**, de

nouvelles disciplines et filières. **L'offre de formation continue sera renouvelée (129-140)**, notamment par des **formations innovantes à destination des élu(e)s, des partenaires sociaux et des acteur(rice)s du monde éducatif. L'innovation sera accélérée (141-152)** par la mise en œuvre d'une **révolution numérique**, en premier lieu dans les enseignements et les ressources documentaires et pédagogiques. Pour réduire les fractures numériques, nous devons doter tou(te)s nos étudiant(e)s d'une **culture générale numérique** (« *digital literacy* ») et **encourager la capacité d'innovation et d'entreprenariat des étudiant(e)s (153-157)**, notamment par la création d'un **Fonds pour l'innovation et les initiatives étudiantes**. Sciences Po a en outre vocation à **devenir une « université citoyenne » (158-171)**, en créant au sein des Presses de Sciences Po un nouveau secteur scolaire et parascolaire à destination des lycéen(ne)s, en faisant de la librairie en ligne **un portail international pour les Humanités numériques** (« *Digital Humanities* ») et en lançant une **plateforme ouverte de cours et de méthodologie en ligne** (« *Massive Open Online Courses* »). **Sciences Po placera la réussite des étudiant(e)s au cœur de son projet éducatif (172-197)** : mieux représenté(e)s, doté(e)s de meilleures conditions matérielles d'études, ils (elles) bénéficieront de nouveaux services innovants. **La valeur des enseignant(e)s de Sciences Po sera davantage reconnue (198-206)**, de sorte qu'ils (elles) soient mieux associé(e)s à la vie de l'établissement dans son ensemble (207-212).

Pour préserver et consolider notre modèle tout en développant notre capacité d'entreprendre, il est indispensable de permettre aux acteur(rice)s de la vie de Sciences Po de se réapproprier leur institution et de voir leur valeur reconnue. Outre les étudiant(e)s et les enseignant(e)s, il s'agira de **valoriser davantage le rôle des salarié(e)s**, par un **dialogue social rénové (213-214)**, un **nouveau mode de management (215-219)** et le **déploiement d'outils numériques au service de la qualité de vie au travail (220-225)**. Il s'agira aussi d'**associer pleinement les Alumni à la vie de Sciences Po (226-237)**, et de **faire des chercheur(se)s des acteur(rice)s à part entière du rayonnement de notre établissement (238-246)**. Enfin, **le modèle de développement de Sciences Po devra reposer sur un financement durable, équitable et responsable.** Il sera essentiel de **consolider le financement public (247-252)**, et plus encore d'**accroître nos ressources propres (253-258)**, et enfin de **faire davantage et mieux appel à notre réseau d'ancien(ne)s (259-260)** pour **assurer un financement pérenne de Sciences Po tout en renforçant notre indépendance.**

CONSOLIDER : UNE AMBITION PLUS FORTE

La première partie de mon projet pour Sciences Po s'articule autour de trois piliers, indispensables pour soutenir durablement notre ambition :

- une gouvernance exemplaire ;
- une ouverture exceptionnelle ;
- une démocratisation à poursuivre ;

Premier pilier

Une gouvernance exemplaire

Quiconque a eu la chance d'y passer un peu de sa vie le sait : Sciences Po est un établissement exceptionnel. Exceptionnel par ses méthodes et ses enseignements. Exceptionnel par son ouverture sur le monde et son engagement dans la société. Exceptionnel enfin, par sa place dans le paysage universitaire français. Ce statut particulier confère aussi à Sciences Po une responsabilité : celle d'être exemplaire. Mon ambition est de donner à notre établissement les cadres pour une gouvernance exemplaire au service de sa mission d'intérêt général.

1. Adapter les statuts de Sciences Po

Les statuts de Sciences Po doivent changer : les évolutions de ces trente dernières années le justifient ; les enseignant(e)s, les élèves, les personnels le demandent ; l'honnêteté l'exige. Sciences Po doit évoluer vers une gouvernance plus collégiale qui donne leur place à toutes celles et tous ceux qui font vivre notre institution. Cette participation collective au projet de notre établissement renforcera son autonomie, sa souplesse, tout en améliorant le contrôle interne.

Un Conseil d'administration représentatif

Le Conseil d'administration de la FNSP, instance essentielle du fonctionnement de Sciences Po, doit devenir enfin représentatif des composantes de notre établissement.

Proposition n°1. *Porter à 50% au moins la proportion de membres élus au sein du Conseil d'administration.*

Aujourd'hui le CA est composé aux 5/6^e de personnalités nommées ou qualifiées, et seuls 5 salarié(e)s élu(e)s y sont représenté(e)s.

Proposition n°2. *Intégrer au CA de la FNSP 6 représentant(e)s des enseignant(e)s et des chercheur(se)s*

Les enseignant(e)s et chercheur(se)s font le quotidien et le rayonnement de Sciences Po. Ils (elles) doivent être représenté(e)s : ces élu(e)s des enseignant(e)s - permanent(e)s ou non - et des chercheur(se)s - FNSP ou CNRS - siègeront de façon permanente et auront voix délibérative.

Proposition n°3. *Intégrer au CA de la FNSP 6 représentant(e)s des étudiant(e)s*

Les étudiant(e)s de Sciences Po demandent depuis longtemps à participer à la définition du projet de cet établissement qu'ils aiment et qu'ils (elles) financent. Ils (elles) auront désormais 6 représentant(e)s siégeant de façon permanente avec voix délibérative au conseil d'administration de la FNSP.

Proposition n°4. *Porter à 6 le nombre de représentant(e)s des salarié(e)s au CA de la FNSP, et introduire un scrutin proportionnel de liste*

Cette réforme renforcera la représentation des salarié(e)s et rénovera profondément les collèges électoraux actuels, définis il y a quarante ans et aujourd'hui obsolètes et inégalitaires.

Proposition n°5. *Intégrer un(e) représentant(e) des Alumni au CA de la FNSP*

Les Alumni sont une force pour Sciences Po, dont ils incarnent aussi bien le passé que l'avenir. Un(e) représentant(e) de l'association des Alumni siègera désormais de façon permanente avec voix délibérative au conseil d'administration de la FNSP.

Proposition n°6. *Intégrer un(e) représentant(e) du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche au CA de la FNSP*

Comme la Cour des comptes le recommande et comme le souhaite le Ministère, ce dernier aura désormais un(e) représentant(e) au sein du conseil d'administration.

Un conseil scientifique unifié

Il n'existe pas à Sciences Po d'instance collégiale unique chargée de définir les priorités de la politique scientifique. Cette compétence est éclatée entre une multitude d'instances et d'entités officielles (Conseil scientifique de l'IEP, conseil de « l'article 7 », conseil de l'Ecole doctorale, Conseil d'administration de la FNSP, commission des chercheurs de la FNSP) ou informelles (« Bureau » scientifique, « Sénat » académique). La lisibilité en termes de gouvernance de la recherche n'en est que plus aléatoire.

Proposition n°7. *Créer un nouveau Conseil scientifique*

Un Conseil scientifique unique se substituera à cette multitude d'instance. Il deviendra pour la recherche à Sciences Po ce que le Conseil de direction et la Commission paritaire sont pour l'enseignement. Sa mise en place permettra la juste représentation de toutes les composantes et des personnels de la recherche à Sciences Po.

Des mandats encadrés

S'il est nécessaire de laisser du temps aux grands projets pour se réaliser, il faut aussi savoir renouveler les instances et les visions de l'Ecole, pour qu'elle continue être dynamique et à développer des idées nouvelles.

Proposition n°8. *Limiter le nombre de mandats des principaux dirigeants de Sciences Po*

L'administrateur(trice)-directeur(trice), le (la) président(e) de la FNSP, le (la) directeur(trice) du Conseil de direction ne pourront exercer plus de 2 mandats consécutifs.

Une réforme partagée

Après les tumultes que notre établissement vient de traverser, le nouveau projet de Sciences Po devra bénéficier d'un soutien massif : la révision des statuts devra recevoir l'adhésion de toutes les composantes de notre établissement.

Proposition n°9. *Faire valider la refonte des statuts par l'ensemble des composantes de Sciences Po*

Dès mon entrée en fonction, je lancerai une vaste consultation interne et une concertation avec les instances représentatives avant de soumettre le projet aux pouvoirs publics.

2. Réviser les modes de direction

De par sa mission d'intérêt général, Sciences Po a une responsabilité très lourde non seulement à l'égard de ses élèves et de ses ancien(ne)s élèves, mais aussi de la société tout entière. Notre gouvernance ne doit pas seulement s'améliorer, elle doit être exemplaire : moins personnalisée, plus délibérative, plus collégiale. Sciences Po doit rester un établissement dirigé, dont la direction générale est le moteur, car cela fait sa force, mais il faut renforcer considérablement les contre-pouvoirs et les espaces de discussion.

Proposition n°10. *Modifier la composition du Comité exécutif (Comex)*

Les entités correspondant au cœur de métier de Sciences Po seront représentées au Comex pour encourager un véritable pilotage pédagogique et scientifique.

Proposition n°11. *Instaurer la parité au Comex*

Le prochain Comex comportera autant de femmes que d'hommes.

Proposition n°12. *Nommer un(e) Directeur(trice) général(e) des services (DGS)*

Confiée à un(e) haut-fonctionnaire, en charge de coordonner tout ce qui relève de la gestion de l'IEP et de la FNSP, ce nouveau poste permettra le pilotage de l'ensemble des fonctions supports (finances, ressources humaines, services généraux, immobilier, taxe d'apprentissage, etc) et de coordonner aux côtés du(de la) directeur(trice) le développement de Sciences Po (relations avec les pouvoirs publics, avec les entreprises, avec les Alumni, avec les donateurs).

Proposition n°13. *Renforcer les capacités de contrôle des instances délibératives*

Elles seront davantage associées à la définition des ordres du jour et dotées de la capacité de constituer des commissions d'évaluation.

Proposition n°14. *Mettre en place en amont de chaque réforme importante un processus de consultation interne et de concertation*

En amont de la prise de décision par les conseils, chaque réforme donnera lieu à une phase d'information, de consultation et de concertation.

- Proposition n°15.** *Améliorer la communication interne*
- L'amélioration des modalités et du contenu de la communication interne à destination des différents publics et personnels de Sciences Po sera une priorité pour la future équipe de direction.
- Proposition n°16.** *Garantir la transparence des décisions*
- L'ordre du jour, les relevés de décision et les procès-verbaux de tous les conseils, y compris le Conseil d'administration de la FNSP, seront rendus publics et accessibles à tous dans les meilleurs délais.
- Proposition n°17.** *Libérer les initiatives et favoriser la collégialité*
- Les décisions seront décentralisées, la collégialité sera encouragée et favorisée à toutes les échelles, et le contrôle ex-post sera préféré aux surveillances et procédures ex-ante pour tout ce qui n'entraîne pas des dépenses supplémentaires.
- Proposition n°18.** *Systématiser les processus d'évaluation, internes et externes*
- Trop de réformes adoptées à Sciences Po n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation. L'autoévaluation ou des indices de satisfaction ne peuvent suffire. Sciences Po doit s'appliquer sa propre expertise en matière d'évaluation des politiques publiques. L'évaluation sera donc généralisée.
- Proposition n°19.** *Renforcer la responsabilité sociale de Sciences Po*
- Les objectifs fixés aux cadres dirigeants intégreront l'exemplarité, la déontologie et la parité.
- Proposition n°20.** *Faire de Sciences Po un acteur du développement durable*
- Le Plan Vert sera renforcé : des objectifs précis de réduction des émissions de gaz à effet de serre induites par nos activités seront fixés, et l'amélioration du traitement de nos déchets sera une priorité.

3. Une gestion irréprochable

Les irrégularités et les dysfonctionnements constatés dans la gestion de Sciences Po doivent être corrigés dans les meilleurs délais. Nous devons aussi mettre en place les mécanismes visant à empêcher qu'ils se reproduisent.

Une gestion durablement améliorée

Proposition n°21. *Mettre en œuvre la totalité des recommandations de la Cour des comptes*

Proposition n°22. *Mettre en place un contrôle budgétaire et financier plus efficient*

Nous aurons notamment recours à une évaluation externe et à un contrôle plus régulier.

- Proposition n°23.** *Contrôler rigoureusement le financement*
Le Conseil d'administration de la FNSP exercera un contrôle effectif, régulier et vigilant du financement des activités de Sciences Po.
- Proposition n°24.** *Supprimer la part variable de rémunération des cadres dirigeants*
Le système actuel de rémunération des cadres dirigeants a clairement montré ses limites. Les cadres dirigeants réintégreront la grille de classification et de rémunération déterminée par un accord collectif.
- Proposition n°25.** *Mettre la grille fixant les équivalences horaires des personnels académiques permanents en cohérence avec leurs obligations statutaires*
Des règles claires et transparentes seront fixées et une gestion automatisée du service d'enseignement sera mise en place.

Un développement mieux maîtrisé

- Proposition n°26.** *Fixer comme priorité pour la nouvelle équipe de direction la réalisation d'une nouvelle prévision pluriannuelle à cinq ans (2014-2018)*
La prévision budgétaire en cours (2011-2015) sera révisée dès le printemps afin de définir collégalement et de façon responsable nos objectifs et nos priorités pour les cinq prochaines années.
- Proposition n°27.** *Rendre systématique le « chiffrage » des réformes soumises aux Conseils*
Ces évaluations systématiques permettront d'appréhender l'impact des réformes en termes de moyens et de ressources humaines.
- Proposition n°28.** *Rationaliser la gestion budgétaire de notre établissement*
Le nombre d'unités de gestion (370 aujourd'hui) sera réduit ; leurs responsables seront mieux accompagné(e)s et formé(e)s.
- Proposition n°29.** *Promouvoir une gestion responsable, maîtrisée et optimisée de l'emploi de nos ressources, à tous les niveaux de l'institution*
- Proposition n°30.** *Privilégier les mutualisations des moyens afin de réaliser des économies d'échelle*
Le développement des écoles et des départements sera plus maîtrisé : la liberté pédagogique et scientifique s'accordera avec le maintien de la mutualisation des missions transversales (recrutement, accueil administratif, planning, communication, vie universitaire, rémunération des enseignant(e)s, service numérique, stages, placement) et la fixation d'objectifs partagés de maîtrise des dépenses.
- Proposition n°31.** *Poursuivre la rationalisation de la politique immobilière*
L'achèvement du schéma directeur immobilier sera une priorité. Le campus urbain parisien de Sciences Po restera au cœur de notre stratégie. L'abandon des derniers sites en location, coûteux en loyers et en frais de fonctionnement, au profit de locaux plus importants acquis ou loués à un coût moindre, constituera un objectif essentiel.

Deuxième pilier

Une « école ouverte »

Le projet intellectuel, éducatif et humain sur lequel repose Sciences Po depuis ses origines a toujours mis en avant son ouverture sur la société et sur le monde. Dans la crise actuelle, il faut savoir résister à la tentation du repli et de la fermeture sur soi. Il est plus que jamais nécessaire de faire de Sciences Po une « école ouverte », comme le disait Emile Boutmy.

1. Une école ouverte sur la cité

Sciences Po doit assumer son originalité, cette exception française qui fait de notre institution le lieu privilégié de formation d'une partie des élites politiques, administratives, économiques, intellectuelles de notre pays, en même temps que le cadre privilégié d'épanouissement des sciences sociales du politique.

Proposition n°32. *Établir des relations normales, sereines et suivies avec les pouvoirs publics*

Il faudra apaiser, normaliser et intensifier nos relations avec nos autorités de tutelle - le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le Ministère du Budget-, les Recteurs - à commencer par celui de Paris -, les Directions de l'administration (DGESIP, DEGESCO, DGRH) et les corps d'inspection (IGAENR, IGEN).

Proposition n°33. *Renforcer et améliorer nos rapports avec les collectivités territoriales*

Nous devons renforcer nos liens avec les collectivités signataires d'une convention avec notre établissement, au titre du financement des campus hors de Paris, ou du dispositif Conventions éducation prioritaire (CEP).

Proposition n°34. *Établir des rapports de partenariat durables avec la Région Ile-de-France*

Une collaboration saine et fructueuse est nécessaire dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche comme dans ceux de la vie étudiante, de la formation professionnelle ou des lycées.

Proposition n°35. *Renforcer nos liens avec la ville de Paris*

Cette collaboration visera notamment à améliorer l'accès de nos étudiant(e)s, enseignant(e)s, chersheur(se)s, salarié(e)s et Alumni aux infrastructures culturelles et sportives de la capitale.

Proposition n°36. *Mieux collaborer avec les organismes de recherche et d'évaluation de la recherche*

Sciences Po doit être plus présent qu'aujourd'hui dans les grandes discussions sur l'avenir de la recherche, en particulier celles qui concernent l'Agence nationale de la recherche (ANR) et l'institution qui remplacera bientôt l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). Notre établissement doit également mieux collaborer avec le CNRS, établir de nouveaux partenariats avec de grandes institutions de recherche (notamment l'INRA) ainsi qu'avec des centres de recherche étrangers.

2. Une école ouverte sur le monde

Sciences Po doit continuer de s'ouvrir toujours plus sur le monde qui l'entoure, aussi bien pour consolider les partenariats existants que pour en nouer de nouveaux.

Au service du monde universitaire

Proposition n°37. *Jouer un rôle plus actif au sein de la Conférence des présidents d'universités (CPU)*

Sciences Po doit affirmer davantage sa vocation universitaire et faire valoir son modèle, notamment auprès de la CPU.

Proposition n°38. *Reprendre l'initiative au sein du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Sorbonne-Paris-Cité*

Sciences Po doit très vite retrouver le rôle moteur qui a été le sien sous l'impulsion de Richard Descoings et redevenir force de proposition.

Proposition n°39. *Mettre en œuvre une véritable coopération avec les autres IEP*

Sciences Po doit favoriser un véritable travail en réseau et réfléchir à l'évolution de nos procédures d'admission.

Proposition n°40. *Nous ouvrir davantage, sur les autres universités, les autres écoles et les institutions culturelles*

Cette ouverture s'adressera en priorité aux établissements du PRES, à notre environnement culturel immédiat (Musée d'Orsay, Musée du Louvre, Ecole des Beaux-Arts, notamment) et à de grandes institutions culturelles (RMN, CMN).

Proposition n°41. *Renforcer les passerelles avec l'enseignement secondaire*

Notre expérience des CEP et du lycée expérimental ainsi que l'expertise de nos chercheur(se)s de l'Observatoire sociologique du changement (OSC) sur les politiques et les dynamiques éducatives font de nous un acteur légitime des transformations visant à établir une plus grande continuité entre le secondaire et le supérieur.

Proposition n°42. *Nous ouvrir toujours sur d'autres disciplines*

Sciences Po doit continuer par ses initiatives à réduire le cloisonnement entre les « sciences dures » et les sciences humaines et sociales.

Une école toujours plus internationale

La poursuite de la stratégie de développement international de Sciences Po visant à en faire une université de rang mondial (« *World Class University* ») est indispensable. Sciences Po doit continuer d'attirer les meilleurs talents, et contribuer toujours davantage à la formation d'élites ouvertes sur le monde.

Proposition n°43. *Fixer un objectif de 50% d'étudiant(e)s et 25% d'enseignant(e)s ayant une nationalité autre que française d'ici 2018*

La croissance des effectifs d'étudiant(e)s internationaux sera rendue possible notamment par la création de nouvelles formations certifiantes.

Proposition n°44. *Accroître la mobilité internationale de nos enseignant(e)s, de nos chercheur(se)s, mais aussi de nos salarié(e)s*

Les accords d'échanges avec des établissements étrangers devront davantage leur bénéficier.

Proposition n°45. *Consolider nos partenariats existants, tout en plaçant désormais les pays émergents, l'Afrique, le Proche et le Moyen-Orient au cœur de notre stratégie internationale.*

Proposition n°46. *Renforcer la coopération avec certains établissements de réputation internationale*

Cette collaboration devra privilégier le cadre des réseaux « Alliance » et « Global public policy network ».

Proposition n°47. *Fixer comme ambition à Sciences Po, qui doit rester le creuset des élites françaises, de devenir celui d'élites européennes et mondiales renouvelées*

Emile Boutmy souhaitait en 1871 doter la France d'élites plus démocratiques et plus ouvertes. Nous devons aujourd'hui étendre cette ambition à l'Europe et aux instances de la gouvernance mondiale.

Une plus grande ouverture sur la société

Proposition n°48. *Consolider la place des enseignant(e)s non permanents*

Ces professeurs et maîtres de conférences issus de tous les horizons professionnels et intellectuels, qui apportent leurs savoirs et leurs savoir-faire à nos élèves, constituent depuis l'origine l'une des principales richesses de Sciences Po. L'ouverture de notre corps académique sur la société doit être préservée et renforcée.

Proposition n°49. *Connecter davantage nos étudiant(e)s au monde de l'entreprise*
Le développement des enseignements disciplinaires ne doit pas remettre en cause la mise en relation étroite de nos étudiant(e)s avec le monde de l'entreprise, que rejoignent 80% de nos diplômé(e)s.

Proposition n°50. *Ouvrir Sciences Po sur son environnement économique immédiat*
Le campus de Paris gagnerait à s'ouvrir davantage sur son environnement économique immédiat. Il en va de même pour les campus hors de Paris.

3. Une école ouverte sur celles et ceux qui la vivent et la font vivre

Proposition n°51. *Reconnaître davantage la valeur des enseignant(e)s, des chercheur(se)s et des salarié(e)s de Sciences Po*
Sciences Po favorisera les échanges réguliers avec d'autres institutions universitaires en France et à l'étranger, en développant la formation et la mobilité professionnelle et en accompagnant mieux tous ses personnels dans leur carrière.

Proposition n°52. *Ouvrir davantage nos services les uns sur les autres*
Le Projet institutionnel, auquel j'ai participé, a montré combien le travail transversal doit être encouragé : avant toute réorganisation ou restructuration interne, il est essentiel de rechercher les voies et les moyens d'un travail optimisé par la mutualisation ou l'informatisation de certaines tâches, aujourd'hui très lourdes et parfois redondantes d'un service à l'autre. La réalisation d'importantes économies d'échelles et la perspective de gains d'efficacité sont largement à notre portée et amélioreront la qualité de vie au travail des salarié(e)s.

Proposition n°53. *Établir des relations de confiance et de partenariat durables avec l'association des Alumni*
La valeur du réseau des Ancien(ne)s doit être davantage reconnue par Sciences Po, et le rôle des Alumni doit être repensé en conséquence. Les Alumni doivent être davantage associés à la gouvernance (à travers leur futur(e) représentant(e) au Conseil d'administration), à la vie académique (cérémonies de rentrée et de diplôme), et aux événements organisés à Sciences Po. C'est la condition de relations de confiance renouvelées et d'un partenariat durable et profitable à tous.

Proposition n°54. *Ouvrir Sciences Po aux parents de nos élèves*
Les parents contribuent fortement au financement de notre établissement sans jamais, pour l'heure, être conviés à participer à la vie de l'école. Nous organiserons chaque année une journée portes ouvertes réservée aux parents d'élèves, qui auront également accès aux cérémonies de remise des diplômes.

Troisième pilier

Une démocratisation à poursuivre

L'action de Richard Descoings en faveur de la démocratisation de l'accès à Sciences Po et à l'enseignement supérieur sélectif a fait de notre établissement une référence à l'échelle internationale en matière de diversification et de démocratisation du corps étudiant. Cette œuvre doit être poursuivie et approfondie.

1. Un corps étudiant diversifié et démocratisé

En dépit des efforts que nous avons accomplis, le degré de mixité sociale atteint au sein de la population étudiante de Sciences Po n'est pas satisfaisant. La proportion d'étudiant(e)s ayant un parent cadre ou exerçant une profession intellectuelle supérieure est passée de 58,5 à 63,5% entre 2005-2006 et 2010-2011. Les boursiers à l'échelon le plus élevé (5 et 6), qui représentaient 37,2% des boursiers en 2007-2008, n'en représentaient plus que 27,3% l'an dernier, tandis que les boursiers échelon 0 et 1 sont passés de 33% à 49,8% de la population étudiante.

Proposition n°55. *Fixer dans le prochain contrat quinquennal un objectif de proportion de boursiers du CROUS quantitatif et qualitatif*

Je propose de fixer à l'horizon 2018 l'objectif ambitieux d'un(e) étudiant(e) sur trois boursie(è)r(e) (en formation initiale diplômante) et d'un(e) boursie(è)r(e) sur trois appartenant à l'échelon 5 ou 6.

Proposition n°56. *Poursuivre le développement des Conventions éducation prioritaire (CEP)*

Ce dispositif et son impact sur les établissements conventionnés seront évalués très régulièrement.

Proposition n°57. *Mettre en œuvre un nouveau dispositif destiné à des lycées ruraux et isolés*

En visant ces établissements principalement en milieu rural ou rurbain, Sciences Po fera croître la diversité géographique de ses étudiant(e)s.

Proposition n°58. *Rendre la procédure d'admission en première année davantage accessible*

La procédure d'admission intégrera au plus vite le dispositif Admission Post Bac (APB), davantage de centres d'examen seront délocalisés, en priorité dans les Outre-Mer, et le montant des droits d'inscriptions à l'examen d'entrée sera abaissé.

Proposition n°59. *Contribuer à réduire les inégalités en amont de nos procédures d'admission*

Nous adresserons par notre politique d'admission et notre communication un message clair à destination des candidat(e)s et de leurs familles, en vue de faire du lycée – et non plus de préparations publiques ou privées - le lieu privilégié de préparation de l'admission à Sciences Po, comme il l'était encore dans les années 1970 et 1980.

Proposition n°60. *Étendre le dispositif de dispense d'épreuve écrite à l'entrée en master à des établissements universitaires situés dans les Outre-Mer*

Proposition n°61. *Accroître les moyens du programme « Sciences Po accessible »*

Ce programme permet à des lycéen(ne)s en situation de handicap de poursuivre des études à Sciences Po. Il sera développé et nous améliorerons l'accessibilité des locaux et le suivi des élèves.

Proposition n°62. *Rendre plus visible notre démarche en faveur de l'accès des sportifs de haut niveau à la formation initiale et continue*

2. Une continuité entre enseignement secondaire et supérieur au service de la réussite des étudiant(e)s.

Sciences Po a vocation à se préoccuper de l'enseignement secondaire et du baccalauréat. Avant Richard Descoings, Emile Boutmy lui-même avait proposé une réforme du baccalauréat en 1896 ! Surtout, Sciences Po a une riche expérience, à travers des Conventions éducation prioritaires (95 lycées, 14 académies), le « lycée expérimental » et la « mission lycée ». En outre, notre établissement accueille en son sein des chercheur(se)s spécialistes des politiques éducatives.

Proposition n°63. *Faire de Sciences Po un moteur de la réflexion et de l'action en faveur de la continuité entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur*

Proposition n°64. *Associer les étudiant(e)s, les enseignant(e)s et les Alumni volontaires à la promotion de Sciences Po dans les lycées et les établissements universitaires*

Les étudiant(e)s, les enseignant(e)s et les Alumni seront encouragé(e)s à devenir des ambassadeur(rice)s de Sciences Po et plus largement des acteur(trice)s de l'orientation des lycéen(ne)s. Sciences Po fournira une formation et un kit de présentation à tou(te)s les volontaires désireux(ses) de se rendre dans leur ancien lycée ou celui de leur(s) enfant(s), en France métropolitaine, dans les Outre-Mer et à l'étranger.

3. Un rapprochement entre les classes préparatoires, les grandes écoles et l'université

L'enseignement supérieur et la recherche français souffrent d'un **triple cloisonnement** entre les grandes écoles et les universités d'une part ; entre les sciences « dures » et les sciences « exactes » d'autre part ; entre l'université et les grands organismes de recherche enfin.

A l'initiative de Richard Descoings, Sciences Po a entrepris un rapprochement spectaculaire avec les universités, en signant des accords de double-diplômes avec plusieurs établissements, à Paris et en région, puis en intégrant le PRES Sorbonne-Paris-Cité et en portant le projet de l'IDEX. Cette volonté forte de contribuer au rapprochement des universités et des grandes écoles doit être poursuivie, tant en termes de recherche que de formation.

Proposition n°65. *Participer activement à la refondation des universités et du monde de la recherche*

Nous devons associer davantage et mieux nos chercheur(se)s spécialistes de ces questions aux évolutions stratégiques de notre établissement dans ce domaine. Sciences Po prendra part activement au débat public.

Proposition n°66. *Jouer un rôle moteur au sein du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Sorbonne Paris Cité*

L'intégration de Sciences Po au PRES se fera en privilégiant une forme confédérale, qui permettra à notre établissement de préserver sa spécificité, tout en lui offrant les moyens d'établir des synergies et des partenariats en termes d'offre de formation et de recherche.

Proposition n°67. *Poursuivre le rapprochement entre les grandes écoles et les établissements universitaires*

Des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) seront associées par voie de convention à de futurs doubles diplômes universitaires de niveau « licence » entre Sciences Po et des établissements d'enseignements supérieurs.

Proposition n°68. *Rapprocher les sciences exactes et naturelles d'une part et les sciences humaines et sociales d'autre part*

Dans les années à venir, nous créerons des formations nouvelles associant nos disciplines fondamentales aux sciences exactes et « naturelles ». C'est du croisement de ces disciplines que peuvent naître les innovations de demain. Sciences Po devra être à nouveau présent et actif dans ce domaine.

DYNAMISER : UNE VIE UNIVERSITAIRE RENOVEE

Pour continuer à rayonner et attirer les étudiant(e)s et enseignant(e)s du monde entier, Sciences Po doit poursuivre quatre axes de développement :

- un centre d'innovation et d'excellence pour la recherche et la formation ;
- une université citoyenne ;
- des étudiant(e)s au cœur du projet éducatif ;
- des professeurs et maîtres de conférence valorisés ;

Premier pilier

Un centre d'innovation et d'excellence

Dans la compétition internationale, l'innovation et la recherche sont des enjeux d'avenir majeurs. Sciences Po doit prendre une part active aux transformations à l'œuvre dans le monde. La consolidation de nos acquis est nécessaire. Elle doit également s'accompagner d'une ambition forte, faite de développement, d'investissement et d'innovation.

1. La recherche au cœur du développement de Sciences Po

L'effort en faveur de la recherche doit se traduire dans la gouvernance de notre établissement. Les efforts récents, nombreux et continus, doivent aujourd'hui être consolidés.

Un axe plus que jamais stratégique

Proposition n°69. *Faire du Conseil scientifique refondé l'organe principal de détermination de la politique scientifique*

Proposition n°70. *Assurer une représentation au conseil d'administration de la FNSP de tou(te)s les chercheur(se)s, quel que soit leur statut*

Proposition n°71. *Recruter un(e) directeur(trice) scientifique avec rang de directeur(trice)-adjoint(e) de Sciences Po*

Recruté(e) parmi les scientifiques de haut niveau dotés d'une solide connaissance de l'enseignement supérieur et de la recherche que compte Sciences Po, il (elle) sera pleinement investi(e) dans sa fonction. Cette nomination confirmera la place majeure que doit occuper la recherche dans la gouvernance de Sciences Po.

Proposition n°72. *Assurer le développement des projets lauréats des initiatives d'excellence (IDEX)*

Sciences Po veillera au développement du laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP), du laboratoire d'excellence « Données, infrastructures, méthodes d'enquêtes en sciences humaines et sociales » (DIME-SHS), et du projet d'initiative en formation par la cartographie de controverses à l'analyse des sciences et techniques (FORCCAST). Nous accompagnerons également les candidatures aux nouveaux appels à projet scientifiques.

Proposition n°73. *Renforcer l'équipe administrative vouée à soutenir les enseignant(e)s et les chercheur(se)s dans le montage de projets en réponse à des appels d'offre sur concours*

Sciences Po encouragera le développement des financements de la recherche sur ressources contractuelles en dotant les structures administratives vouées à soutenir le montage de projets (ANR, ERC, etc.). Cela permettra aux chercheur(se)s de se concentrer davantage sur leurs activités scientifiques.

Proposition n°74. *Repenser l'articulation des départements, des écoles et des laboratoires de recherche*

Sciences Po favorisera les synergies et les économies d'échelle sans remettre en cause les points forts de nos laboratoires de recherche.

Proposition n°75. *Poursuivre le recrutement de professeurs-chercheurs de très haut niveau*

Cette démarche volontariste s'inscrira dans le respect des plafonds de rémunération prévus par les grilles salariales de Sciences Po.

Proposition n°76. *Donner aux laboratoires de recherche une plus grande autonomie en matière de d'élaboration de projets innovants, de partenariats extérieurs et de financements*

Nous veillerons à ce que cette autonomie permette à la recherche d'innover sans cesse. Elle sera établie sur la base de contrats d'objectifs partagés, clairs et transparents.

Proposition n°77. *Renforcer les sciences sociales du politique*

Les sciences sociales du politique correspondent à notre vocation première et à notre principal avantage comparatif : la recherche dans ce domaine sera donc renforcée.

Proposition n°78. *Tirer tous les enseignements de l'évaluation en cours par l'AERES afin de faire progresser toujours plus la recherche à Sciences Po*

Un enseignement toujours plus irrigué par la recherche

Proposition n°79. *Associer davantage les chercheur(se)s aux enseignements*

La recherche irriguera toujours plus l'enseignement, de sorte que les étudiant(e)s seront au contact de la recherche de pointe.

Proposition n°80. *Associer davantage les départements disciplinaires à l'évaluation de la formation initiale et à la réflexion sur les nouveaux contenus d'enseignement*

Proposition n°81. *Faire bénéficier les chercheur(se)s de formations aux ressources et aux usages de notre bibliothèque*

La bibliothèque de Sciences Po sera ainsi pleinement un lieu d'innovation au service de la recherche et de l'enseignement.

Devenir le leader des « humanités numériques » (*digital humanities*)

L'essor du numérique renouvelle en profondeur l'objet et les méthodes des sciences humaines et sociales. La recherche à Sciences Po peut et doit s'affirmer dans ce champ nouveau des « humanités numériques ».

Proposition n°82. *Se mettre au service de l'exploitation scientifique du « Big Data » des collectivités publiques (open data) et des entreprises*

Sciences Po contribuera ainsi à faire progresser à la fois les sciences sociales et les politiques publiques.

Proposition n°83. *Conclure de nouveaux partenariats de recherche pluridisciplinaires de haut niveau avec des écoles d'ingénieurs et des entreprises*

En confrontant nos champs de compétence à des savoirs scientifiques et techniques, nous contribuerons à renouveler en profondeur la recherche en sciences sociales.

Proposition n°84. *Contribuer à la recherche sur la gouvernance numérique*

Proposition n°85. *Accompagner les écoles et les masters dans le développement de projets numériques innovants*

2. Une offre de formation initiale et continue renforcée

L'offre d'enseignement de Sciences Po a fait de considérables progrès. Elle peut en faire encore.

Proposition n°86. *Créer des dispositifs pérennes et collégiaux d'évaluation des formations*

Ces instances comprendront des représentant(e)s des enseignant(e)s, des étudiant(e)s et des chercheur(se)s. Elles feront appel de façon systématique à des évaluateurs externes et procéderont à une analyse en profondeur de nos maquettes, du contenu de nos enseignements, de la pédagogie dispensée et des modalités d'évaluation.

Proposition n°87. *Créer un « infocentre scolarité »*

Ce centre, unique en son genre, publiera régulièrement des données statistiques sur les effectifs étudiant(e)s, la composition du corps enseignant, les choix de cours ou de majeure, les résultats aux examens et l'évaluation globale des enseignements.

Proposition n°88. *Améliorer l'offre de langues étrangères aussi bien au Collège qu'en master*

Sciences Po proposera davantage de langues étrangères, en favorisant des enseignements proposant à la fois un contenu (*content-based*) et une méthode d'apprentissage (*skilled-based*), et en offrant une meilleure préparation aux certifications linguistiques.

Enseignements dispensés au Collège universitaire :

- Proposition n°89.** *Revoir à la baisse le volume horaire des cours magistraux et encourager une démarche plus synthétique*
- Proposition n°90.** *Refonder l'équilibre entre les cours séminaires, les enseignements électifs et les conférences de méthode*
- Proposition n°91.** *Fixer à chaque type d'enseignement des objectifs méthodologiques concrets selon une progression méthodologique prédéterminée*
- Proposition n°92.** *Favoriser l'accès à la 2^e et à la 3^e langue étrangère sur le campus de Paris*
- Proposition n°93.** *Réintroduire en première année un enseignement transdisciplinaire obligatoire portant sur l'Union européenne*
- Proposition n°94.** *Revaloriser la place de l'histoire constitutionnelle et des institutions de la Ve république dans l'enseignement obligatoire d'institutions politiques proposé en première année*
- Proposition n°95.** *Rétablir en deuxième année le caractère obligatoire de l'enseignement transdisciplinaire d'Espace mondial*
- Proposition n°96.** *Placer la sociologie et la science politique sur le même plan que l'histoire, l'économie et le droit*
Ces enseignements fondamentaux à Sciences Po seront ainsi renforcés.
- Proposition n°97.** *Proposer l'option d'initiation à l'entrepreneuriat dès la première année*
- Proposition n°98.** *Rendre accessible l'incubateur aux élèves de 2^e année, sur projet*
- Proposition n°99.** *Favoriser la pratique sportive en 1^{ère} année*
- Proposition n°100.** *Créer un double diplôme « Géographie et Sciences sociales »*
Sciences Po pourrait s'associer au sein du PRES à Paris-VII et à l'Institut de physique du Globe pour mettre en œuvre cette formation.
- Proposition n°101.** *Créer un double-diplôme « Santé et Sciences sociales »*
Cette nouvelle formation, unique, pourrait nous associer au sein du PRES à la faculté de médecine Paris-Descartes.
- Proposition n°102.** *Créer un double diplôme « Histoire de l'art et Sciences sociales » avec l'Ecole du Louvre ou tout autre partenaire universitaire*
- Proposition n°103.** *Créer une nouvelle formation en « Humanités numériques » en partenariat avec des établissements scientifiques et techniques (CPGE, université, IUT)*

Proposition n°104. *Développer de nouveaux programmes certifiants à destination d'un public international désireux de découvrir la langue et la culture françaises*

Ces programmes, dont le recrutement serait favorisé par le recours au marché international des organismes de service (*international business of higher education service provider*), prendront la forme d'écoles d'hiver et d'été et seront organisés lorsque nos salles de cours sont vides.

Enseignements dispensés en Master :

Proposition n°105. *Renforcer la culture générale dans les enseignements relevant de la formation fondamentale commune*

Proposition n°106. *Veiller à ce que les enseignements relevant de la formation fondamentale commune soient bien tous accessibles à tous les étudiant(e)s de master*

Proposition n°107. *Refonder le grand oral*

Cette épreuve symbolique devra redevenir un nouveau moment fort de la scolarité et un outil d'évaluation de la culture générale de nos diplômé(e)s.

Proposition n°108. *Associer toujours plus les laboratoires de recherche et les académiques permanents aux enseignements des masters*

Proposition n°109. *Mener rapidement à son terme le projet de création d'une Ecole des Affaires publiques*

Cette école, tout en restant fidèle à notre vocation de lieu privilégié de formation des élites administratives, renouvellera en profondeur la formation aux affaires publiques par le recours plus systématique aux sciences sociales enseignées à Sciences Po. Nous formerons notamment les futur(e)s dirigeant(e)s à la gestion de nouveaux défis (énergétique, alimentaire, climatique) qui se posent à toutes les échelles.

Proposition n°110. *Renforcer la formation aux affaires européennes*

Cette formation sera renforcée au sein du master affaires européennes et bien au-delà : Sciences Po a vocation à fournir de nouvelles élites, politiques, administratives, économiques et sociales pour l'Europe.

Proposition n°111. *Créer un master d'innovation numérique*

Mené en partenariat avec d'autres établissements spécialisés dans l'ingénierie et de grandes entreprises, ce master innovant fera appel aux compétences d'autres disciplines et du monde de l'ingénierie et des réseaux, mises au contact de nos sciences sociales. Sciences Po deviendra ainsi une pépinière du monde numérique de demain, comme Stanford l'a été pour le monde numérique d'aujourd'hui.

Proposition n°112. *Elaborer une nouvelle offre de formation dans le domaine de l'intelligence économique*

Sciences Po est l'établissement le mieux placé pour développer une offre complète de formation initiale et continue sur cette question

déterminante pour la présence et l'influence de notre pays à l'international.

- Proposition n°113.** *Créer un nouveau master métiers de la culture et du patrimoine*
Ce nouveau master recrutera dans le vivier de notre futur double-diplôme du Collège universitaire Histoire de l'art – Sciences sociales et s'appuiera sur des partenariats publics et privés.
- Proposition n°114.** *Créer une nouvelle formation de master dédiée au Management du sport*
- Proposition n°115.** *Créer une nouvelle formation de master vouée à la Création (mode, design, arts appliqués, arts numériques, animation)*

Préparations aux concours

- Proposition n°116.** *Réinvestir dans l'année complémentaire de préparation aux concours administratifs français*
- Proposition n°117.** *Poursuivre les efforts accomplis pour accompagner les candidats aux concours d'avocat et de magistrat*
- Proposition n°118.** *Accroître la visibilité et l'audience de la préparation aux concours européens*
- Proposition n°119.** *Créer en partenariat avec Paris-VII une préparation à l'agrégation de géographie*
- Proposition n°120.** *Fixer à nos préparations aux concours des objectifs en termes d'égalité des chances, de parité et de diversité*
Sciences Po doit contribuer plus que jamais à la démocratisation, à la diversification et à la féminisation de l'accès à la haute-fonction publique. J'ai personnellement atteint de tels objectifs à l'agrégation externe d'histoire, avec notamment 40% de boursiers du CROUS parmi nos candidat(e)s et nos reçu(e)s de la dernière session.

Formations doctorales

- Proposition n°121.** *Assurer la représentation des doctorant(e)s dans toutes les instances qui ont pouvoir de décision sur l'organisation des études doctorales*
Les doctorant(e)s auront des représentant(e)s au Conseil scientifique, au Comité exécutif de l'Ecole doctorale, aux Conseils de département et aux Conseils des laboratoires de recherche.
- Proposition n°122.** *Améliorer l'information des étudiant(e)s, dès le collège universitaire, sur les parcours et les débouchés des formations doctorales*
- Proposition n°123.** *Informers les élèves de master sur les financements et les possibilités d'enseignement à Sciences Po ou ailleurs*

- Proposition n°124.** *Étendre aux autres disciplines le tutorat individualisé mis en place en histoire dès le master recherche*
- Proposition n°125.** *Étendre aux autres laboratoires de recherche le modèle du CSO (Centre de sociologie des organisations) et de l'OSC (Observatoire sociologique du changement), où tou(te)s les doctorant(e)s, financés et fortement encadrés, participent pleinement à la vie du laboratoire*
- Proposition n°126.** *Améliorer le dispositif d'aide à la mobilité internationale*
- Proposition n°127.** *Favoriser l'inclusion des doctorant(e)s, sous contrat ou non, dans les équipes d'enseignant(e)s à Sciences Po*
- Il faudra notamment mettre en place un guichet unique en ligne pour le dépôt et le suivi des candidatures.
- Proposition n°128.** *Développer des formations doctorantes en vue de carrières professionnelles non académiques*

Formation continue

Sciences Po a d'importantes marges de progression dans le domaine de la formation continue, compte-tenu des besoins en formation tout au long de la vie dans notre pays et de la situation stratégique de notre établissement, à la croisée du secteur public et du secteur privé.

- Proposition n°129.** *Renforcer considérablement l'articulation de la Formation continue avec la formation initiale*
- Proposition n°130.** *Développer les liens de la Formation continue avec le réseau des Alumni*
- Proposition n°131.** *Recentrer l'offre sur notre principal avantage comparatif, la formation aux affaires publiques*
- La formation continue a encore de grandes marges de progrès dans ce secteur spécifique à Sciences Po, tout en accomplissant une mission de service public.
- Proposition n°132.** *Investir dans la formation des élus, des syndicalistes et de tous les partenaires du dialogue social*
- Proposition n°133.** *Investir dans l'offre de programmes de formation continue « sur mesure » à destination des collectivités territoriales, des entreprises et des chambres de commerce et d'industrie en région et dans les Outre-Mer*
- Proposition n°134.** *Investir dans le développement de la formation professionnelle à destination des demandeurs d'emploi, en lien avec l'APEC, Pôle Emploi et la Région Ile-de-France*

- Proposition n°135.** *Investir dans la mise en place d'une offre de formation continue à destination des enseignant(e)s et des cadres du monde éducatif, public comme privé, en lien avec le ministère de l'Education nationale*
- Proposition n°136.** *Encourager l'investissement dans des formations de qualité, notamment à destination des cadres dirigeants*
- Proposition n°137.** *Privilégier une politique de grands comptes*
- Proposition n°138.** *Accélérer le développement des écoles d'été, des programmes exécutifs et de formations courtes*
- Proposition n°139.** *Développer l'accompagnement individuel de cadres dirigeants (« coaching », « media training », communication de crise)*
- Proposition n°140.** *Proposer des modules de formation continue en ligne.*

3. Une innovation accélérée

Sciences Po doit entreprendre une véritable révolution numérique, et doter les étudiant(e)s de tous les outils intellectuels et méthodologiques qui leur seront nécessaires pour être des acteurs éclairé(e)s du monde de demain. Notre établissement doit devenir une pépinière d'innovateurs et d'innovatrices.

Des ressources numériques enrichies et plus accessibles

- Proposition n°141.** *Accélérer la numérisation des fonds documentaires*
- Sciences Po doit investir toujours plus dans l'acquisition de ressources numériques (en promouvant les publications ouvertes et gratuites – *Open Access*) et valoriser davantage les bases de données produites ou exploitées par la recherche.
- Proposition n°142.** *Rendre accessibles nos ressources documentaires et numériques aux outils mobiles en développant des applications dédiées*
- Proposition n°143.** *Accélérer l'intégration des ressources et des usages numériques dans les enseignements*
- Dans ce but, Sciences Po veillera à rendre accessible au format numérique l'intégralité des supports pédagogiques et formera les enseignant(e)s et les étudiant(e)s à ces outils et à leurs usages.

Le numérique au cœur du projet éducatif de Sciences Po

- Proposition n°144.** *Doter de davantage de moyens la cellule d'ingénierie pédagogique*
- Sciences Po renforcera cette cellule dont la création est intervenue à la suite des préconisations du chantier « création et transmission du savoir » que j'ai co-animé au sein du « Projet institutionnel ».

Proposition n°145. *Intégrer le numérique dans la conception même des enseignements et leur finalité pédagogique*

Nous l'avons déjà fait, à mon initiative, sur le campus de Paris en remplaçant les journaux de bord papier du cours d'humanités scientifiques par un blog réalisé par chaque étudiant(e). Nous devons continuer.

Proposition n°146. *Développer les outils numériques contribuant à dématérialiser et enrichir certaines activités pédagogiques*

Sciences Po développera considérablement le recours aux e-cours, au « rich-media », au bureau virtuel, au tutorat et aux exercices en ligne.

Proposition n°147. *Rendre obligatoire la Certification informatique et internet (C2i)*

Sciences Po rendra obligatoire la certification informatique et internet (C2i) de niveau 1 au Collège universitaire et de niveau 2 en master, en associant la validation de compétences informatiques aux objectifs de certains enseignements. Ainsi, la technique (par exemple l'usage d'un tableur) et la science (par exemple la sociologie, qui l'intègre dans ses exercices obligatoires de première année) ne seront pas séparés.

Proposition n°148. *Doter les élèves d'une « culture générale numérique » (digital literacy)*

Les étudiant(e)s seront incités à réaliser des présentations efficaces, à traiter des données statistiques (Stata, Spss), à maîtriser l'environnement technique et juridique du web pour en saisir les enjeux. Ils apprendront à créer un blog et maîtriser leur présence en ligne (*Personal Branding*), acquerront des connaissances de base en terme de programmation, d'architecture réseau et de structure d'un ordinateur.

Proposition n°149. *Intégrer progressivement dans la pédagogie les apports du projet FORCCAST*

Le projet Formation par la cartographie de controverses à l'analyse des sciences et techniques, lauréat des « Initiatives d'excellence en formations innovantes » (Idefi), qui est doté d'un financement de 6 millions d'euros, sera pleinement exploité.

Proposition n°150. *Intégrer dans la pédagogie des exercices nouveaux faisant appel aux nouvelles technologies : cartographie numérique, simulations, « jeux sérieux » (Serious Games)*

Proposition n°151. *Intégrer davantage les ressources documentaires dans les enseignements, en associant les bibliothécaires au travail des équipes pédagogiques*

Proposition n°152. *Accompagner les enseignant(e)s dans la prise en compte des nouvelles technologies*

Sciences Po réalisera un effort de formation et proposera des ressources pédagogiques spécifiques à destination des enseignant(e)s, sur le modèle des « sites compagnons » dont disposent les professeurs de l'enseignement secondaire (cartes et schémas animés, bases documentaires, propositions de séquences pédagogiques).

Une pépinière d'innovateur(trice)s

Sciences Po doit encourager la capacité d'innovation des étudiant(e)s et favoriser la rencontre entre les sciences humaines, les sciences « dures » et les techniques. C'est dans un établissement comme le nôtre, à la croisée des arts libéraux et de la technologie que pourront naître les futurs Facebook ou Google européens.

Proposition n°153. *Créer au niveau du Collège et du master des formations nouvelles à la croisée de la technologie et des sciences humaines et sociales*

Proposition n°154. *S'inspirer des modèles qui ont fait leurs preuves*

Sciences Po réfléchira à son nouveau développement en regardant en particulier l'université de Stanford, l'*Innovation and co-creation Lab* de la LSE, et le Collège des entrepreneurs à Paris.

Proposition n°155. *Offrir aux étudiant(e)s la possibilité de s'engager dans une démarche d'entrepreneuriat dès leur première année, et d'intégrer l'incubateur d'entreprises dès la deuxième année*

Proposition n°156. *Privilégier une approche en réseau pour exploiter les ressources disponibles à Sciences Po et dans son environnement*

Sciences Po exploitera ainsi en synergie le potentiel de tous ses partenaires : organismes de recherche, réseaux d'entrepreneurs, associations étudiantes, pépinières, fonds d'investissement, *venture capital* et *business angels*.

Proposition n°157. *Créer un Fonds pour l'innovation et les initiatives étudiantes*

Ce fonds, qui n'aura pas pour vocation première de faire du profit, sera alimenté notamment par les dons des Ancien(ne)s et de partenaires publics et privés, et aura pour objet de financer les initiatives d'associations étudiantes de Sciences Po, les projets personnels d'étudiant(e)s de troisième année à l'étranger, et les projets entrepreneuriaux innovants portés par des étudiant(e)s de Sciences Po.

-

Deuxième pilier

Une « université citoyenne »

1. Les presses de Sciences Po et la Librairie des sciences politiques : deux vitrines de notre marque

Les Presses de Sciences Po, filiale de la FNSP, ont connu depuis 2004 une réorganisation profonde, qui a permis d'augmenter le chiffre d'affaires et de diviser par deux la subvention d'équilibre versée par Sciences Po. La réorganisation de la Librairie des sciences politiques, également filiale de la FNSP, a permis de ramener ses comptes à l'équilibre. **Une nouvelle ambition doit faire de ces deux acteurs essentiels de notre mission d'intérêt général des symboles de l'image de marque de Sciences Po.**

Proposition n°158. *Poursuivre et accentuer la stratégie d'édition numérique des Presses de Sciences Po*

Proposition n°159. *Établir des partenariats avec des éditeurs dotés d'un savoir-faire complémentaire du nôtre*

Proposition n°160. *Faire des Presses de Sciences Po un acteur majeur de la diffusion de la recherche en sciences sociales*

Proposition n°161. *Créer un nouveau secteur d'édition scolaire et parascolaire à destination du public lycéen et étudiant, à même de combler le déficit structurel des Presses de Sciences Po*

Proposition n°162. *Accompagner le développement de la librairie sur internet*

La librairie permettra des achats et des commandes en ligne. Elle vendra aussi des produits numériques (e-books, téléchargements). L'objectif sera d'en faire le principal portail des sciences humaines et sociales et des *Digital humanities* à l'échelle internationale.

2. Un campus citoyen numérique ouvert sur le monde

Sciences Po doit prendre part à la révolution des *Massive open online courses* (MOOCs), c'est-à-dire à la mise à disposition auprès du plus grand nombre d'une formation ouverte en télé-enseignement par internet.

Proposition n°163. *Mettre en ligne et rendre accessible l'ensemble des événements organisés à Sciences Po, notamment les colloques et les conférences et les grands événements de la vie associative*

Proposition n°164. *Mettre en ligne un module de méthodologie à destination des lycéen(ne)s qui préparent Sciences Po, avec un contenu spécifique pour les lycées conventionnés*

Proposition n°165. *Participer à une plateforme de « cMOOC »*

Il s'agit de proposer un contenu ouvert et collaboratif élaboré par les participants dans le cadre d'une pédagogie ouverte et innovante. Cette présence en ligne permettra de développer la notoriété et le prestige de Sciences Po.

Proposition n°166. *Participer à une plateforme de « xMOOC »*

Sciences Po doit participer à la révolution des plateformes de MOOC offrant en *open source* des enseignements en ligne et permettant de délivrer un certificat de validation de compétences : soit en rejoignant edX, la plateforme de Harvard et du MIT, soit en développant sa propre plateforme, à l'instar de Stanford (*Class2Go*), ou en recourant à la technologie de *Google Course Builder*.

3. Une diffusion large des savoirs et des savoir- faire

Sciences Po a toujours cherché à doter ses étudiant(e)s des outils nécessaires à la compréhension du monde contemporain. Aujourd'hui, face à la croissance exponentielle des informations et des données accessibles sur Internet, l'un des enjeux essentiels est de structurer l'information et la rendre accessible. Sciences Po a les moyens d'y répondre.

Proposition n°167. *Verser régulièrement au débat public des données produites par nos centres de recherche et mises en valeur par l'atelier de cartographie de Sciences Po*

Proposition n°168. *Diffuser systématiquement les résultats de la recherche sur les nouveaux médias*

Pour cela, nous privilégierons l'*open-access*, et en particulier SPIRE, le répertoire d'archives ouvertes de Sciences Po.

Proposition n°169. *Encourager nos chercheur(se)s à intégrer les nouveaux circuits de diffusion du savoir (Digital humanities, TEDx)*

Proposition n°170. *Établir des partenariats institutionnels avec certains grands médias et en organisant des événements récurrents*

Proposition n°171. *Développer des partenariats audio-visuels visant à coproduire des contenus éducatifs et scientifiques*

Troisième pilier

Les étudiant(e)s au cœur du projet éducatif

1. Des étudiant(e)s mieux représenté(e)s, et davantage écouté(e)s et entendu(e)s

Les étudiant(e)s et doctorant(e)s seront désormais représenté(e)s dans les principales instances de direction et de décision. Ils seront aussi associé(e)s plus systématiquement aux grandes décisions.

Proposition n°172. *Faire en sorte que les étudiant(e)s soient représenté(e)s dans toutes les instances (Conseil d'administration de la FNSP, Conseil scientifique, Comité exécutif de l'école doctorale, Conseils de départements et de laboratoires de recherche).*

Proposition n°173. *Associer systématiquement les étudiant(e)s aux consultations et aux concertations avant la présentation aux conseils des réformes qui les concernent.*

Proposition n°174. *Associer systématiquement les étudiant(e)s aux dispositifs et instances d'évaluation*

2. Une amélioration très nette des conditions d'études

Proposition n°175. *Geler les droits de scolarité pendant toute la durée du mandat, lisser le barème de calcul et étendre progressivement le système de droits dégressifs aux étudiant(e)s extracommunautaires*

Proposition n°176. *Accroître la dotation de la Commission de suivi social, élargir et de rendre plus transparents les critères d'exonération des étudiant(e)s financièrement indépendant(e)s de leurs parents*

Proposition n°177. *Engager un dialogue avec les pouvoirs publics en vue d'offrir de meilleures conditions de logement aux étudiant(e)s sur le campus de Paris*

Proposition n°178. *Renforcer le pôle logements de Sciences Po*

Proposition n°179. *Stabiliser les effectifs étudiant(e)s en formation diplômante sur le campus de Paris*

Cette stabilisation – que j’ai déjà entreprise depuis ma nomination à la direction du campus de 2010 - est nécessaire pour rétablir un encadrement de qualité.

Proposition n°180. *Améliorer la réussite des étudiant(e)s*

Sciences Po veillera à accompagner la réussite des étudiant(e)s sans rien céder en matière d’exigence intellectuelle. Depuis mon arrivée à la direction du campus de Paris, le nombre de redoublements prononcés en fin de première et de deuxième année a déjà été divisé par deux.

Proposition n°181. *Améliorer le système d’inscriptions pédagogiques pour le rendre plus juste et moins anxiogène*

Les sondages préalables qui permettent d’adapter l’offre à la demande seront systématisés. L’intégralité des horaires et des plans de cours seront publiés avant les inscriptions. Les conflits horaires seront réduits par un planning aménagé. Un système de vœux hiérarchisés pour les enseignements électifs sera mis en place, de même qu’une bourse électronique d’échanges entre étudiant(e)s après les inscriptions et avant la rentrée.

Proposition n°182. *Faire reposer le système d’affectation en 3^e année à l’étranger dans les établissements les plus demandés sur des critères plus clairs et transparents*

Proposition n°183. *Accroître le montant des aides à la mobilité*

Proposition n°184. *Favoriser l’accès à la LV2 et la LV3 et créer des conférences de méthode et des électifs dans d’autres langues étrangères que l’anglais.*

Proposition n°185. *Rendre l’IELTS gratuit pour les boursie(è)r(e)s*

Proposition n°186. *Banaliser 4h par semaine pour favoriser les activités associatives, sportives et culturelles*

2. Un enrichissement des services aux étudiant(e)s

Proposition n°187. *Un dossier numérique étudiant*

Ce dossier, accessible en ligne, permettra aux étudiant(e)s d’accéder à toutes les informations relatives à leur scolarité (y compris les fiches d’évaluation remplies par les enseignant(e)s et les copies d’examen corrigées) et d’y gérer leur parcours (demandes de césure, de suspension, etc).

Proposition n°188. *Une adhésion systématique et gratuite à l’association des Sciences-Po*

Cette adhésion sera gratuite pour tou(te)s les étudiant(e)s en cours de scolarité (y compris les étudiant(e)s en échange) à l’issue de leur premier semestre d’études et pour la durée de leur scolarité. Cela permettra

l'accès à l'annuaire des Ancien(ne)s, aux offres de stage et à la vie de l'association des Alumni.

Proposition n°189. *Améliorer les services d'aide à l'orientation*

Un service dédié sera créé, ainsi qu'un dispositif d'accompagnement en ligne ; en master, un système de « mentorat » (« coaching ») sera proposé aux étudiant(e)s avec le concours des Ancien(ne)s.

Proposition n°190. *L'accès à un Fonds pour l'innovation et les initiatives étudiantes*

Alimenté par les Alumni et des partenaires publics et privés, il permettra le financement d'initiatives associatives, de projets personnels de troisième année et de projets entrepreneuriaux innovants.

Proposition n°191. *Améliorer la gestion des places de bibliothèque et des espaces de travail*

Nous mettrons en place un système informatisé de gestion des places disponibles en bibliothèque et de localisation des salles disponibles pour travailler. Nous étendrons également les horaires des bibliothèques en période de révision d'examens.

Proposition n°192. *Enrichir les services numériques*

Nous ferons migrer l'ENTG vers une solution logicielle offrant des services plus nombreux à un moindre coût. Nous mettrons en place des plateformes de *e-learning* et de *rich-media* offrant de meilleurs services.

Proposition n°193. *Mettre en place une politique de guichet unique*

Actuellement, un(e) étudiant(e) en échange au Collège universitaire est en contact avec quatre services différents à propos de sa scolarité. Un guichet unique sera créé au Collège universitaire pour tous les enseignements (y compris les langues, le sport et les arts), en master pour les enseignements transversaux (formation commune, projets collectifs, langues, sports, arts) et à chaque niveau pour les étudiant(e)s en échange (pour les enseignements et le suivi administratif de l'échange).

Proposition n°194. *Accroître le nombre d'emplois de vacataires étudiant(e)s*

Ils seront plus fréquemment employés pour certaines missions (admissions, accueil administratif, communication, formation continue) afin d'améliorer la qualité globale de service dans des secteurs clés tout en aidant davantage d'étudiant(e)s à financer leurs études.

Proposition n°195. *Améliorer et étendre le réseau wifi sur l'ensemble des campus*

Proposition n°196. *Mettre en place un tutorat individuel en ligne à destination de tou(te)s les étudiant(e)s qui le souhaitent*

Proposition n°197. *Créer une adresse mail @sciences-po.org active tout au long de la vie pour les diplômé(e)s*

Quatrième pilier

Des professeurs et maîtres de conférence valorisés

1. Un corps enseignant reconnu

La force et l'originalité du modèle de Sciences Po est d'avoir recours depuis 1871 à des enseignant(e)s issu(e)s d'autres établissements universitaires et du monde professionnel, recruté(e)s sur le seul critère de leur mérite et de leurs qualités, et d'enrichir sans cesse nos formations par l'apport d'autres disciplines et d'autres manières de penser.

Proposition n°198. *Réaffirmer que les non-académiques et les académiques d'autres établissements ont toute leur place parmi les enseignant(e)s de Sciences Po*

Le recours à des enseignant(e)s issus du monde professionnel recrutés sur la base de leur mérite, de leur expérience et de leurs talents doit rester l'un des axes essentiels de notre projet éducatif. La détention de titres ou de grades universitaires ne saurait devenir un critère de recrutement de nos enseignant(e)s non permanent(e)s issu(e)s du monde professionnel.

Proposition n°199. *Associer davantage les professeurs et les maîtres de conférence à la réflexion sur le contenu des enseignements auxquels ils contribuent*

Les enseignant(e)s, permanent(e)s ou non, seront représenté(e)s au Conseil d'administration de la FNSP, consulté(e)s à propos des principales réformes et associé(e)s aux nouvelles instances d'évaluation des programmes.

Proposition n°200. *Tenir enfin l'engagement pris à plusieurs reprises de revaloriser le montant des vacances d'enseignement à Sciences Po*

2. Des services de qualités pour les enseignant(e)s

L'effort d'amélioration de l'accueil et des services aux enseignant(e)s doit être prolongé par le développement de nouveaux services.

Proposition n°201. *Créer un accès unique sur le portail de Sciences Po pour le dépôt de candidature à des enseignements vacataires à Sciences Po et faire connaître très largement nos besoins en terme de recrutements*

Proposition n°202. *Créer un dossier numérique enseignant afin de simplifier les contacts des enseignant(e)s avec l'administration de Sciences Po*

- Proposition n°203.** *Doter tou(te)s les enseignant(e)s de cartes de visite et de papier à en-tête Sciences Po*
- Proposition n°204.** *Doter tou(te)s les enseignant(e)s d'une page personnelle sur le site internet de Sciences Po, page qui sera gérée depuis leur espace numérique*
- Proposition n°205.** *Enrichir l'offre de formation à destination des enseignant(e)s de Sciences Po*
- Proposition n°206.** *Garantir l'égal traitement des enseignant(e)s en langues étrangères, quel que soit le niveau d'enseignement*

3. Des enseignant(e)s associés à la vie de l'établissement.

Les contacts des enseignant(e)s avec Sciences Po sont parfois strictement limités à leurs propres étudiant(e)s, alors qu'ils pourraient participer plus avant à la vie de l'établissement.

- Proposition n°207.** *(Re)créer une association des professeurs et maîtres de conférence de Sciences Po*
- Cette association, dotée du statut d'association permanente, aura pour objet de renforcer les liens de sociabilité et les échanges entre les enseignant(e)s, quel que soit leur statut.
- Proposition n°208.** *Associer systématiquement les enseignant(e)s, permanents ou non, aux grands moments de la vie de notre établissement (cérémonies, événements, vie artistique et sportive)*
- Proposition n°209.** *Associer les enseignant(e)s aux réflexions menées sur leur environnement de travail à Sciences Po (pôle d'accueil, contacts avec la direction, rencontres pédagogiques, ergonomie des salles de travail, outils numériques, etc)*
- Proposition n°210.** *Favoriser l'accès à la formation continue, comme formateur(trice)s ou comme stagiaires*
- Proposition n°211.** *Constituer une équipe de référent(e)s pédagogiques pour les enseignant(e)s de langues, chargé(e)s d'assurer leur formation et leur tutorat individuel*
- Proposition n°212.** *Engager une politique volontariste de diversification du corps enseignant, afin d'y promouvoir la parité, de l'internationaliser, et d'y représenter la société dans toute sa diversité*

IMPLIQUER : UNE COMMUNAUTE MIEUX INTEGREE

La communauté que forme Sciences Po doit être totalement et pleinement intégrée à la définition de son quotidien et de ses projets. A ce titre, quatre priorités doivent être définies :

- associer les salarié(e)s aux changements ;
- associer pleinement les Alumni à la vie de Sciences Po;
- valoriser les chercheur(se)s pour en faire des acteurs du rayonnement de Sciences Po ;
- engager un financement durable et responsable.

Premier pilier

Associer les salarié(e)s aux changements

Il est indispensable de rétablir un vrai dialogue social, de promouvoir de nouveaux modes de management et d'améliorer la qualité de vie au travail.

1. Un dialogue social rénové

Proposition n°213. *Négocier dès le mois d'avril un nouvel accord professionnel*

Cet accord portera sur les rémunérations et les grilles de classification afin de mettre en place un système plus cohérent et plus transparent de rémunération, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la révision du processus d'entretien annuel d'évaluation et la qualité de vie au travail (QVT).

Proposition n°214. *Mieux associer les salarié(e)s aux décisions en les associant à toutes les phases d'un dialogue social rénové (information, consultation, concertation, décision, évaluation)*

2. Un nouveau mode de management

La direction des ressources humaines doit accompagner davantage les cadres dans l'exercice du management, notamment par la formation. Elle doit favoriser le travail transversal et la polyvalence. Enfin, elle doit mieux informer les salarié(e)s des opportunités professionnelles qui se présentent, en interne comme en externe.

Proposition n°215. *Faire d'ici 2018 de la parité et de l'égalité salariale entre hommes et femmes une réalité à tous les échelons de notre établissement et lutter contre toutes les formes de discrimination*

Proposition n°216. *Favoriser l'inclusion et l'accompagnement des salarié(e)s en situation de handicap*

Proposition n°217. *Créer un « Carrier Center » et proposer de véritables plans de carrière aux salarié(e)s*

Proposition n°218. *Créer un pôle unique de gestion et de paie des enseignant(e)s doté d'outils modernes de gestion*

Proposition n°219. *Associer les salarié(e)s à la communication interne*

3. Les outils numériques au service de la qualité de vie au travail

Les progrès accomplis ces dernières années dans les systèmes d'information doivent être approfondis et étendus. La voie de l'automatisation et de la numérisation doit être poursuivie pour réduire la contrainte sur les personnels tout en améliorant la qualité de service.

Proposition n°220. *Doter le service en charge des personnels académiques d'un outil informatique de gestion des services statutaires d'enseignement*

Le service en charge des personnels académiques sera doté d'un outil moderne de gestion du service d'enseignement des personnels statutaires.

Proposition n°221. *Automatiser tous les processus répétitifs*

Les phases de candidature, d'inscription et de diplomation de nos étudiant(e)s, récurrentes, seront automatisées et numérisées afin d'alléger la charge de travail des salarié(e)s.

Proposition n°222. *Créer un dossier numérique étudiant et un dossier numérique enseignant afin de réduire la charge de travail des secrétariats*

La numérisation des nouveaux dossiers d'étudiant(e)s permettrait d'en finir avec des tâches ingrates de classement de dizaines de milliers de fiches papier et libérerait d'ici 5 ans de précieux mètres carrés occupés aujourd'hui par des Compactus et des étagères.

Proposition n°223. *Créer un « infocentre » chargé de collecter et de traiter les données relatives à nos activités*

Cet infocentre permettra de doter Sciences Po d'un outil de suivi et d'évaluation efficace de toutes nos activités.

Proposition n°224. *Adopter une démarche centrée sur les utilisateurs afin de simplifier les interfaces électroniques, et déployer des outils accessibles aux personnes en situation de handicap.*

Proposition n°225. *Automatiser le traitement des bibliographies des enseignant(e)s par les services de documentation et la librairie.*

Deuxième pilier

Associer pleinement les *Alumni* à la vie de Sciences Po

1. Un réseau d'Ancien(ne)s associé(e)s et reconnu(e)s

Proposition n°226. *Nommer un(e) représentant(e) des Alumni au Conseil d'administration de la FNSP*

Proposition n°227. *Associer les Alumni à toutes les phases d'une gouvernance partagée (consultation, concertation, décision, évaluation)*

2. Une association de tou(te)s les Sciences-Po

Proposition n°228. *Accroître les effectifs de l'association des Alumni*

L'inscription automatique de tout(e)s les étudiant(e)s, y compris les étudiant(e)s en échange, à l'association des Sciences-Po permettra d'atteindre rapidement cet objectif.

Proposition n°229. *Transmettre systématiquement et automatiquement à l'Association la liste et les coordonnées de nos diplômé(e)s sauf demande contraire de leur part*

Cette mesure contribuera à accroître le taux d'adhésion, aujourd'hui encore trop faible.

Proposition n°230. *Contribuer par l'augmentation du taux d'adhésion des diplômé(e)s à l'abaissement du montant de la cotisation aux Alumni*

Proposition n°231. *Doter à vie chaque diplômé(e) d'une adresse mail sciences-po.org*

Cette mesure contribuera à inscrire dans la durée le sentiment d'appartenance des ancien(ne)s.

3. Des Alumni acteurs de la vie et du développement de Sciences Po

Proposition n°232. *Organiser chaque année à Sciences Po une journée portes ouvertes destinée à tou(te)s les Alumni*

Cet événement récurrent sera l'occasion pour des Ancien(ne)s qui ne sont pas ou plus membres de l'Association de renouer avec Sciences Po, et pour les membres de l'Association des Alumni de constater les progrès réalisés par notre établissement et de rencontrer des étudiant(e)s, des enseignant(e)s, des chercheur(se)s et des salarié(e)s.

Proposition n°233. *Associer davantage les Alumni aux enseignements de la Formation initiale et de la Formation continue*

Proposition n°234. *Associer les Alumni aux moments forts de la vie de Sciences Po (cérémonies, événements, activités artistiques et sportives)*

Proposition n°235. *Associer les Alumni au Fonds pour l'innovation et les initiatives étudiantes*

Proposition n°236. *Associer les Alumni au dispositif de « Mentorat » destiné aux étudiant(e)s de master*

Proposition n°237. *Associer les Alumni à la promotion de Sciences Po dans les lycées et les établissements universitaires*

Troisième pilier

Valoriser les chercheur(se)s pour en faire des acteur(trice)s à part entière du rayonnement de Sciences Po

Les chercheur(se)s seront désormais associé(e)s aux décisions de Sciences Po : ils (elles) seront représenté(e)s au Conseil d'administration, au Conseil scientifique et participeront à toutes les phases de consultation et de concertation. Les services qui leur sont proposés seront améliorés afin qu'ils (elles) participent pleinement au rayonnement de Sciences Po.

Proposition n°238. *Doter chaque chercheur(se) d'une carte de visite et de papier à en-tête Sciences Po*

Proposition n°239. *Associer davantage les chercheur(se) aux enseignements, en clarifiant et en rendant transparentes les conditions et les modalités de leur recrutement*

Proposition n°240. *Faire bénéficier les jeunes chercheur(se) de davantage de formations, notamment aux outils numériques et bibliographiques*

Proposition n°241. *Renforcer les équipes de soutien au montage de projets de recherche en réponse à des appels d'offres sur concours*

Proposition n°242. *Renforcer les dispositifs d'aide à la traduction des travaux de recherche*

Proposition n°243. *Renforcer les dispositifs de mobilité professionnelle et internationale des chercheur(se)s*

Proposition n°244. *Associer les chercheur(se)s aux moments forts de la vie de Sciences Po (cérémonies, événements, activités artistiques et sportives)*

Proposition n°245. *Faire de la librairie en ligne une vitrine des publications des chercheur(se)s*

Proposition n°246. *Associer les chercheur(se)s à la communication interne et externe de Sciences Po*

Quatrième pilier

Engager un financement durable, équitable et responsable

La poursuite du développement de Sciences Po suppose une politique ambitieuse d'amélioration de notre gestion, de maîtrise des dépenses et de plus grande efficacité de nos investissements. Elle suppose également un nouveau modèle de financement, soutenable et diversifié.

1. Un financement public consolidé

Le soutien de l'Etat et des collectivités territoriales dans les années à venir dépendra très largement de notre capacité à mettre en œuvre une gouvernance exemplaire et une gestion irréprochable, et à assumer pleinement et ouvertement notre mission d'intérêt général.

Proposition n°247. *Restaurer des relations de confiance avec nos interlocuteurs publics, à l'échelle nationale, régionale et locale*

La négociation du prochain contrat quinquennal sera la première priorité de la nouvelle équipe de direction.

Proposition n°248. *Consolider le financement des campus hors de Paris*

Le rétablissement de la confiance et la définition d'objectifs partagés avec les collectivités qui contribuent au financement des campus seront des objectifs prioritaires de la nouvelle équipe. La consolidation du financement des campus reposera également sur de nouveaux partenariats.

Proposition n°249. *Convaincre l'Etat de continuer d'appuyer le développement de Sciences Po*

Sciences Po définira avec le Ministère, dans le respect de notre autonomie, des objectifs explicites et partagés tout en répondant à de strictes exigences de maîtrise et de suivi des dépenses publiques.

Proposition n°250. *Accroître les financements de projets liés à l'Initiative d'excellence (Idex) Sorbonne-Paris-Cité*

L'un des axes prioritaires sera l'élaboration de projets pédagogiques innovants, pour lesquels des financements sont prévus dès 2013.

Proposition n°251. *Accroître le nombre et le montant global des subventions publiques d'agences gouvernementales*

Proposition n°252. *Accroître le nombre et le montant des financements contractuels provenant d'appels d'offres nationaux ou internationaux, notamment sur fonds publics européens*

2. Des ressources propres accrues

Proposition n°253. *Rendre plus équitable la contribution des étudiant(e)s et de leurs familles*

Multipliée par 8,3 depuis 2001 au point de représenter aujourd'hui la moitié des ressources propres de Sciences Po et près du quart de son budget total, la contribution des étudiant(e)s en formation initiale diplômante a atteint un seuil. La progression des recettes provenant des droits de scolarité s'appuiera désormais en priorité sur les formations non diplômantes (écoles d'hiver et d'été à destination d'un public international, notamment).

Proposition n°254. *Accroître fortement les recettes de la formation continue*

Le potentiel de développement de la formation continue demeure très important et doit conduire Sciences Po à investir dans des dispositifs et des programmes innovants et de qualité.

Proposition n°255. *Poursuivre le développement des recettes de la taxe d'apprentissage*

Sciences Po doit poursuivre le développement de l'apprentissage et l'augmentation du nombre d'étudiant(e)s apprenti(e)s (150 actuellement), dans l'intérêt de ses étudiant(e)s comme de ses finances, aussi longtemps que le cadre législatif lui est favorable.

Proposition n°256. *Développer les prestations de service*

Outre les études et les programmes « offshore », Sciences Po valorisera davantage les événements organisés en son sein, qui font de notre établissement un lieu d'échange et de débat très recherché, et développera des partenariats audio-visuels visant à participer à la production de contenus éducatifs et scientifiques.

Proposition n°257. *Développer les partenariats et les levées de fonds, notamment à l'international, dans le respect de notre indépendance intellectuelle et scientifique*

Proposition n°258. *Poursuivre la constitution d'un fonds capitalisé (« endowment »)*

3. Des Ancien(nes)s acteur(rice)s du financement

Sciences Po associera davantage et mieux les Alumni au financement de Sciences Po.

Proposition n°259. *Établir un partenariat quinquennal avec l'association des Alumni et définir des objectifs partagés en vue d'encourager le financement direct ou indirect de Sciences Po par les Alumni*

Proposition n°260. *Lancer une nouvelle campagne de communication et de levée de fonds plus ciblée pour les Alumni afin de recentrer nos sources de financement*