

SciencesPo

Comprendre
son temps
pour agir sur
le monde.

SCIENCES PO À HORIZON 2030

SOMMAIRE

1. Une université de recherche singulière, fondée sur l'esprit critique 2

- Il y a 150 ans, la création d'une École libre des Sciences Politiques 3
- Sciences Po « une merveille, une chimère » (Bruno Latour) 3
- Vingt ans de mutations guidées par un esprit d'avant-garde et d'indépendance et un exceptionnel changement d'échelle 4
- « Liberté, toujours plus de liberté, c'est le cri du siècle » (Émile Boutmy) : permettre aux nouvelles générations de relever les défis émergents dans une époque lourde de menaces..... 4

2. Approfondir ce projet unique d'université : « primus sine paribus » 6

- Renforcer notre académisation et devenir la première université européenne de recherche en sciences humaines et sociales 7
- Faire de Sciences Po une université ancrée dans les territoires de ses campus..... 9
- Réaffirmer la place de l'international au cœur de notre stratégie d'établissement et déployer une diplomatie universitaire engagée 9
- Promouvoir l'égalité des chances.....11
- Renforcer la place de Sciences Po au cœur de la Cité.....12
- Assurer la pérennité de notre projet par la consolidation de notre modèle14

3. De nouvelles ambitions structurantes à horizon de la décennie16

- Devenir l'université de recherche de référence en sciences humaines et sociales face aux enjeux du XXI^e siècle.....17
- Proposer à tous une expérience unique et renouvelée tout au long de la vie, fondée sur l'excellence et l'éthique du débat 20
- Refonder les liens entre l'université et le monde de l'entreprise 25
- Promouvoir et défendre la liberté académique 28

Partager notre conception des grands enjeux du monde contemporain et nos ambitions pour les prochaines années avec l'ensemble de nos parties prenantes : telle est l'ambition de ce document.

Il rappelle le chemin parcouru par Sciences Po pour devenir une université de recherche internationale, présente la singularité de notre projet d'établissement et propose quatre grands axes de développement à horizon 2030, qui s'inscrivent pleinement dans le cadre de l'agenda des Objectifs de développement durable de l'ONU.

Il a été rédigé de manière collaborative, et s'est nourri des apports de nos différentes communautés.



1. UNE UNIVERSITÉ DE RECHERCHE SINGULIÈRE, FONDÉE SUR L'ESPRIT CRITIQUE

L'histoire de Sciences Po est intimement liée à celle de la construction d'un projet politique, démocratique français, européen et international. Laboratoire de projets institutionnels, scientifiques et pédagogiques novateurs, elle a su conserver son identité originale au sein de l'enseignement supérieur français tout en s'ouvrant sur le monde et ses enjeux.

■ Il y a 150 ans, la création d'une École libre des Sciences Politiques

Sciences Po est née en 1872, au sortir de la défaite de la France dans la guerre qui l'opposait à la Prusse. Face à ce qu'il considérait comme une faillite des élites politiques, Émile Boutmy décida de créer une école originale dans ses méthodes, ancrée dans la tradition humaniste européenne et ouverte sur le monde. Une ambition l'animait : former des citoyens éclairés, des responsables indépendants et libres, capables d'une action réfléchie, pour bâtir les fondations de la IIIe République. Il croyait au progrès par la science, intimement convaincu que l'enseignement et la recherche permettraient de changer la société. Cent cinquante ans plus tard, cette ambition fondatrice continue d'irriguer le projet de Sciences Po.

■ Sciences Po « une merveille, une chimère » (Bruno Latour)

Sciences Po présente une triple originalité dans l'enseignement supérieur français.

- **Son modèle de gouvernance** s'organise autour de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP), fondation de droit privé, et de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), établissement public à caractère scientifique et professionnel. L'autonomie et la liberté que lui confèrent ses statuts lui permettent de sélectionner ses étudiants de même que ses professeurs, les programmes de formation ainsi que les axes de recherche.
- **Le socle des enseignements et de la recherche est constitué de piliers clés des sciences humaines et sociales** : le droit, l'économie, l'histoire, la science politique et la sociologie. Le dialogue entre ces disciplines et l'étude comparée des sociétés permet d'appréhender la complexité du monde contemporain.

- Par son projet novateur, Sciences Po propose **un mode d'enseignement interactif sous la forme de conférences de méthode** qui réunissent des petits groupes d'étudiants et des enseignants issus du monde académique, de la haute fonction publique, du secteur privé ou de la société civile.

Conjuguant savoirs académiques pluridisciplinaires et expertises professionnelles, Sciences Po permet à ses étudiants de transformer leurs connaissances et convictions en capacités d'action pour devenir des acteurs engagés au service de la société.

■ Vingt ans de mutations guidées par un esprit d'avant-garde et d'indépendance et un exceptionnel changement d'échelle

- Le tournant du siècle a été marqué par des innovations continues portées par Richard Descoings (1996-2012), qui ont permis d'expérimenter et de s'engager dans des voies encore peu fréquentées par l'enseignement supérieur français : ouverture sociale et géographique, internationalisation, croisement des disciplines et des méthodes.
- Une forte consolidation sous la direction de Frédéric Mion (2013-21). Sciences Po apparaît dans le TOP50 des classements internationaux, en Sciences Politiques et relations internationales, grâce à une croissance exponentielle de la communauté étudiante, le développement de sa faculté permanente, des moyens accrus tant pour la formation que pour la recherche, la création de sept écoles professionnelles au niveau Master (Affaires publiques, affaires internationales, droit, recherche, urbanisme, journalisme, management et impact).

■ « Liberté, toujours plus de liberté, c'est le cri du siècle » (Émile Boutmy) : permettre aux nouvelles générations de relever les défis émergents dans une époque lourde de menaces

Dans un monde traversé par des crises globales multiples (santé et environnement), une perte de repères politiques (démondialisation et extension de l'autoritarisme) et face à de nouvelles opportunités (la prise de consciences écologique et de lutte contre les inégalités des nouvelles générations), Sciences Po

a un rôle fondamental à jouer pour permettre à ses 15 000 étudiants en formation initiale et aux 3 500 professionnels qui suivent une formation continue d'être les acteurs et les actrices des transformations à venir.

Plus largement, en tant qu'université de recherche de rang international, elle assume une responsabilité sociale et entend jouer un rôle clé pour contribuer à la vitalité du débat public et des institutions démocratiques alors que de nouvelles menaces pèsent sur la diffusion des savoirs.

- **Remise en cause du débat démocratique.** Perte de confiance dans les institutions représentatives, tensions sociales, montée des inégalités : dans un contexte de crise économique globalisée, les extrêmes séduisent une part croissante de la population avec un fort risque de polarisation de la société.
- **Risques de désinformation et de polarisation d'un monde ultra-connecté.** La prolifération des fausses informations remet en cause les résultats de la science. Le développement incontrôlé de l'intelligence artificielle brouille davantage encore notre capacité à distinguer le vrai du faux et augmente les risques de manipulation de l'opinion publique.
- **Menaces sur la liberté académique.** La liberté d'enseigner, de conduire des recherches, de publier des travaux scientifiques évalués par les pairs de manière indépendante, est une des conditions indispensables de l'excellence académique et joue un rôle primordial dans la construction d'un espace démocratique. Or, partout dans le monde, cette liberté subit les menaces et les attaques des pouvoirs autoritaires. Elle est également compromise par le poids d'intérêts financiers, de mouvements radicaux "anti-science" comme de mouvements ultra religieux qui rendent de plus en plus vulnérable l'exercice de la liberté de penser et de s'exprimer de manière critique et raisonnée, y compris sur les campus universitaires.

Depuis 150 ans, l'École libre des Sciences Politiques devenue Sciences Po s'est construite avec pour horizon la protection des libertés individuelles et collectives. Par le pluralisme, la confrontation des idées qu'elle organise et promeut, par sa capacité à former à l'analyse critique, elle constitue un espace de libre débat ouvert sur le monde. La diversité de sa faculté permanente et le dynamisme de ses unités de recherche lui permettent d'aider à comprendre et de proposer des réponses nouvelles aux enjeux de notre siècle.



2.

APPROFONDIR CE PROJET UNIQUE D'UNIVERSITÉ : « PRIMUS SINE PARIBUS »

Cinq orientations ont marqué les dernières décennies de notre université, que nous souhaitons approfondir : **académisation, ancrage régional, internationalisation, ouverture sociale et rôle dans la Cité.** Afin d'atteindre ses objectifs, Sciences Po doit s'attacher à consolider son modèle.

■ Renforcer notre académisation et devenir la première université européenne de recherche en sciences humaines et sociales

Au terme de deux décennies de développement et de transformations, Sciences Po est reconnue par ses pairs comme une grande université de recherche internationale. Avec un troisième cycle de formation, onze unités de recherche, plus de 700 publications scientifiques annuelles et la plus grande bibliothèque de sciences humaines et sociales d'Europe continentale, c'est toute une chaîne de production des savoirs qui irrigue les parcours de formation.

Les travaux de nos 290 enseignants-chercheurs portent sur une grande variété de thèmes tels les régimes politiques comparés, le développement durable, les politiques urbaines, la gouvernance mondiale, l'intégration européenne, les politiques de la mémoire, la santé publique, les controverses scientifiques, tant de façon conceptuelle qu'appliquée. Tout aussi importante est notre volonté de contribuer de manière déterminante aux avancées théoriques, épistémologiques et méthodologiques.

Pour conserver notre rôle pionnier face aux grandes transformations contemporaines et atteindre notre ambition de devenir la première université européenne en sciences humaines et sociales, nous devons renforcer la place de la recherche et ses liens avec les enseignements.

➡ Augmenter le nombre de membres de notre faculté permanente pour garantir notre excellence académique

- Accélérer notre effort de recrutements sur nos fonds propres et en mobilisant nos partenaires et soutiens.
- Bien articuler les plans de recrutements avec les priorités scientifiques de l'établissement et les besoins d'enseignement du Collège Universitaire et des Écoles.
- Mieux prendre en compte les enjeux liés à la diversité de notre faculté permanente (féminisation, internationalisation, etc.).

- Offrir des conditions de travail améliorées pour garantir notre attractivité : faciliter l'accueil des enseignants-chercheurs, en particulier les internationaux, en renforçant l'accompagnement administratif et technique offert par l'institution.

➡ **Faire de l'articulation entre formation et recherche un pivot de notre institution**

- Réaffirmer le rôle des académiques dans la conception, le pilotage et l'évaluation de l'offre des formations initiale et continue.
- Capitaliser sur le pilotage commun offert par la nouvelle Direction de la Formation et de la Recherche pour mieux intégrer les apports des travaux de recherche dans les enseignements.
- Conduire une stratégie de réponse aux appels à projets ambitieuse, intra et extra disciplinaire, pour nous permettre d'étendre les champs de recherche qui viendront irriguer nos enseignements.

➡ **Placer la logique partenariale au cœur de notre projet d'établissement**

Ambitieuse et coordonnée à l'échelle de nos sites, notre stratégie partenariale est nationale, européenne et internationale. Elle est animée par la volonté de faire vivre la culture de Sciences Po dans des collaborations à forte valeur ajoutée, cherchant la complémentarité et l'ouverture vers d'autres savoirs académiques (en particulier dans le domaine des sciences exactes) avec les universités et les organismes de recherche.

➡ **Déployer une politique ambitieuse de diffusion et de valorisation de nos productions académiques auprès des entreprises, des administrations et des organisations :**

- Promouvoir une science ouverte et la diffusion des résultats de la recherche, des données, des méthodes.
- Établir des ponts entre l'analyse scientifique et le monde du conseil, de l'expertise et des politiques publiques, rappeler notre constante préoccupation de l'impact de la recherche sur la société pour répondre aux enjeux liés aux nouveaux métiers, aux nouvelles gouvernances et nouveaux modes de concertation.
- Développer le mécénat de recherche en organisant des rencontres mécènes / chercheurs visant à favoriser la création de nouvelles chaires d'enseignement et de recherche, dans le respect de la liberté académique.

■ **Faire de Sciences Po une université ancrée dans les territoires de ses campus**

Si Sciences Po est née à Paris, elle s'est développée depuis 20 ans dans d'autres villes de France : elle est aujourd'hui également présente à Dijon, Le Havre, Menton, Nancy, Poitiers et Reims. Notre institution entend consolider son modèle d'implantation territoriale, qui offre un cadre singulier de formation universitaire de premier cycle, d'expérience étudiante et une source de diversification de son recrutement. Nous devons donc :

- **Renforcer nos liens avec les acteurs locaux**, à commencer par les collectivités locales dont le soutien est crucial pour la pérennité de nos six campus. Pour cela, notre stratégie doit être plus affirmée en matière d'impact et de rayonnement dans leurs territoires respectifs.
- **Faire de nos campus le cœur de réseaux régionaux** associant collectivités territoriales, lycées partenaires, entreprises et associations pour faciliter le développement d'initiatives locales en lien avec notre offre de formation et nos activités de recherche. En complément du renforcement des actions existantes (parcours civique, conventions éducation prioritaires, politique événementielle, partenariats, etc.), nous étudierons l'opportunité d'en déployer de nouvelles comme la participation aux dynamiques de site, le développement de nouvelles formations, dans le domaine de l'*Executive Education* notamment.
- **Conforter nos liens avec les universités locales**, sur la base de nos complémentarités et de projets d'intérêts mutuels.
- **Renforcer le positionnement de chaque campus** en réfléchissant à l'évolution des programmes et aux langues d'enseignement, en lien avec les formations en Master.
- **Consolider les liens entre enseignement et recherche** au sein des campus, notamment en réfléchissant au statut de chercheurs en campus pour les membres de la faculté permanente ou, grâce à des levées de fonds ciblées, en augmentant le nombre de *teaching fellows* ou de professeurs invités.

■ **Réaffirmer la place de l'international au cœur de notre stratégie d'établissement et déployer une diplomatie universitaire engagée**

Avec la moitié de ses élèves et un quart de ses professeurs permanents étrangers, une riche offre de formation aux langues vivantes et des programmes intégralement

dispensés en anglais, une troisième année du Collège obligatoire à l'étranger, près de 500 partenaires universitaires internationaux et une École d'affaires internationales, notre institution a fait le choix de placer l'international au cœur de son projet. Dans un monde qui se fragmente, il nous apparaît fondamental de continuer à agir en tant qu'université ouverte mais aussi engagée : c'est le sens de la stratégie internationale de Sciences Po.

Notre action internationale constitue un vecteur d'attractivité pour notre institution et un levier d'apprentissage pour nos étudiantes et nos étudiants. C'est pourquoi nous souhaitons mettre l'accent sur les orientations suivantes.

➡ **Consolider et accroître notre développement international pour attirer les meilleurs profils**

- Accueillir 50% d'étudiants internationaux représentant 150 nationalités est une caractéristique exceptionnelle en France et en Europe. Nous voulons renforcer notre ouverture sociale internationale en augmentant le nombre d'étudiantes et d'étudiants venant d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud. Grâce au soutien de nos partenaires, nous allons poursuivre la mise en place de bourses pour les étudiants extracommunautaires, sur le modèle des bourses Mastercard ou Boutmy.
- Rester un acteur moteur et pionnier au niveau des coopérations universitaires internationales.
- Développer notre stratégie autour des classements internationaux pour nous permettre de recruter les meilleurs étudiants et chercheurs internationaux.

➡ **Continuer de porter une ambition partenariale exigeante à l'international, source d'enrichissement et de rayonnement pour notre institution**

- Continuer à être cœur de réseau et pionnier dans les grandes alliances internationales comme U7+, le Programme Alliance, Paris Peace Forum, etc.).
- Renforcer nos liens avec les plus grandes universités, tout en continuant à échanger avec des partenaires dans le monde entier.

➡ **Consolider notre engagement européen**

Poursuivre une volonté ancienne et toujours renouvelée de faire vivre l'idéal européen et de participer à la construction de son identité : notamment grâce à Erasmus+ et ses 150 universités partenaires en Europe et à la création que nous avons initiée d'une entité universitaire européenne : CIVICA.

➡ **Développer une diplomatie universitaire engagée**

- Sciences Po s'est imposée ces dernières années comme un acteur engagé sur la scène internationale, au service du multilatéralisme. Cet engagement peut et doit être renforcé dans un monde post-covid secoué par les crises, en s'appuyant sur nos réseaux et nos partenaires internationaux.
- La diplomatie universitaire de Sciences Po continuera de se fonder sur des engagements forts : l'ouverture sociale internationale, la primauté à la réciprocité dans les relations universitaires internationales, la recherche d'une diversité équilibrée dans l'ensemble des partenariats internationaux, le dialogue avec des acteurs de toutes les régions du monde.

■ **Promouvoir l'égalité des chances**

Pionnière dans l'ouverture sociale, culturelle, géographique et internationale avec des programmes mis en place il y a déjà plus de vingt ans, Sciences Po est aujourd'hui très ouverte socialement. Et ce, sans concession sur l'exigence académique puisqu'en moyenne, 97% de nos admis ont une mention très bien au bac. Notre ambition est de faire vivre la méritocratie et de réactiver l'ascenseur social pour s'ouvrir à tous les talents. L'ouverture sociale de Sciences Po a été conduite grâce à une politique volontariste d'égalité des chances.

➡ **Les Conventions éducation prioritaire (CEP), un dispositif pionnier dans l'enseignement supérieur en France**

Sciences Po a conçu et déployé les CEP, destinées aux élèves scolarisés dans des lycées relevant de l'éducation prioritaire, avec l'objectif de lutter contre la forte sous-représentation des élèves de milieux sociaux défavorisés au sein de notre institution. Un dispositif coordonné d'accompagnement global, assure une préparation à l'accès à l'enseignement supérieur en général et à Sciences Po en particulier. Il contribue à renforcer les compétences et à lever les freins de l'autocensure.

Cette politique est un succès : depuis sa création en 2001, plus de 2 600 étudiants ont été admis par cette voie et 14 000 lycéens ont participé aux ateliers de préparation. Forts de vingt ans d'expérience, nous avons fait le choix d'accroître le dispositif en doublant à terme le nombre de lycées partenaires (ils sont 198 dorénavant) avec une attention particulière pour les territoires ruraux isolés et l'Outremer, et en augmentant de 50% le nombre d'admis en 2023.

➡ Des aides financières importantes accordées à celles et ceux qui en ont besoin.

Chaque année, Sciences Po consacre près de 12 millions d'euros à l'attribution de bourses et d'aides sociales. Cet effort financier considérable prend la forme de bourses de vie et d'exonérations de frais de scolarité aux élèves français et internationaux issus des familles les plus modestes, de bourses de mérite pour les étudiants internationaux et d'aides d'urgence diverses. Le lissage intégral des droits de scolarité en fonction des revenus de la famille vient compléter ce dispositif ambitieux. Au total, 35 % des étudiants bénéficient ainsi d'une exonération totale ou partielle des droits de scolarité ou d'une aide financière.

➡ La mise en place des classes préparatoires Talents du service public pour favoriser la diversité sociale au sein de la haute fonction publique.

Ce dispositif s'adresse à des étudiantes et étudiants titulaires d'un M2 et boursiers du CROUS, qui veulent mettre leurs talents au service de l'intérêt général mais qui considèrent parfois que les concours de la haute fonction publique ne leur sont pas accessibles. Les candidats bénéficient pendant une année universitaire d'un accompagnement pédagogique renforcé et d'une aide matérielle et financière.

Nous souhaitons poursuivre l'ouverture de notre université à de nouveaux publics en :

- travaillant à corriger les biais pour une égalité des chances effective ;
- maintenant une réflexion agile sur notre politique d'admission ;
- développant une politique d'aide financière audacieuse, y compris vis-à-vis des étudiants extra européens.

■ Renforcer la place de Sciences Po au cœur de la Cité

➡ Faire rayonner Sciences Po comme université de la formation à la citoyenneté active

Le pluralisme et la tolérance sont les principes fondamentaux de la démocratie. Aussi, depuis 150 ans, Sciences Po enseigne la complexité du monde grâce à l'apport de savoirs en sciences humaines et sociales et place l'éthique du débat au centre de la vie de notre université et de la

formation des étudiants. Les très nombreux événements qui sont proposés dans nos murs, où interviennent des personnalités du monde politique, économique et juridique, des entrepreneurs, des journalistes, ou encore des artistes donnent également à voir la manière dont s'incarne cette confrontation des idées.

L'engagement politique et social reste une des constantes de notre communauté étudiante : 36% des étudiants font ainsi partie d'une association humanitaire ou caritative et 16% d'une association de défense de l'environnement.

- Tout au long de leur cursus, nos étudiantes et nos étudiants sont encouragés à transformer leurs convictions en capacité d'action en s'investissant de différentes manières : via le parcours civique au Collège universitaire, les projets collectifs (les cliniques juridiques, le laboratoire d'innovation publique, l'Urban Lab, et l'Impact studio), l'entrepreneuriat, l'engagement associatif et syndical.
- Nous souhaitons positionner Sciences Po comme un acteur majeur de l'économie sociale et solidaire (ESS) :
 - en accueillant régulièrement des rencontres et réunions d'acteurs de l'ESS ;
 - en créant une Coopérative d'engagement pour faciliter le développement de projets étudiants non lucratifs déployés de façon transversale à Sciences Po (inter-écoles). Ces projets seront conduits en association avec des organismes extérieurs et grâce à un tutorat proposé par des bénévoles issus de nos communautés salariées et enseignantes.

➡ Développer nos actions en faveur de la diffusion des savoirs

Lieu de production et de diffusion des savoirs reconnu à l'échelle internationale, l'ancrage physique de Sciences Po dans la Cité (plus grand campus urbain d'Europe, en plein centre de Paris ; des campus en région tous situés au cœur des centres-villes) permet d'ouvrir largement les portes de notre établissement pour y laisser circuler le bonheur d'apprendre, le désir de comprendre et le partage des connaissances lors des centaines de conférences organisées avec des personnalités reconnues dans leur domaines d'expertise.

Notre ambition est d'alimenter le débat public en offrant au plus grand nombre la possibilité d'accéder aux savoirs produits et diffusés au sein de

notre institution, où qu'ils se trouvent et quel que soit leur niveau d'expertise. Pour cela nous allons :

- créer un portail numérique, initiative unique en France, qui permettra d'accéder à des milliers de ressources éducatives libres de Sciences Po (conférences, cours, articles scientifiques, travaux d'étudiants, etc.)
- développer un accès à Sciences Po hors les murs en allant à la rencontre d'autres publics. Ainsi, sur le numérique, nous développerons une mission d'éducation aux médias et à l'information à destination des lycéens via l'École de journalisme et le médialab.
- mettre en place des partenariats avec des organismes externes (à l'image de notre partenariat avec France culture pour la diffusion de conférences au format podcast).

■ Assurer la pérennité de notre projet par la consolidation de notre modèle

Après une forte croissance au cours des vingt dernières années, Sciences Po doit parachever sa transformation pour assurer la soutenabilité de son modèle et sa capacité d'atteindre ses ambitions stratégiques. Pour cela, il conviendra d'atteindre les objectifs suivants.

➡ Renforcer l'efficacité de notre organisation

- Mobiliser de nouvelles sources de financement et mettre en place de nouveaux outils au profit de la levée de fonds (fonds de partage, fonds de dotation etc.). Parallèlement, optimiser et maîtriser nos dépenses, au service de nos missions.
- Poursuivre la transformation numérique de Sciences Po au service de notre efficacité et de la qualité de service.
- Optimiser l'occupation de nos différentes implantations, au bénéfice des différentes communautés, pour accompagner la croissance de notre institution.
- Renforcer la concertation et la collégialité, notamment en faisant pleinement vivre nos instances de gouvernance.
- Être exemplaires dans l'exercice de nos missions (amélioration continue de nos procédures, recherche de nouvelles certifications, évaluation plus régulière de la qualité de service en associant les usagers, renforcement des outils et démarches de pilotage).

➡ Moderniser notre "pacte social" et favoriser la montée en compétences de la communauté administrative et d'enseignement pour lui permettre d'accompagner au mieux nos transformations

- Renforcer l'attractivité de notre "marque employeur", en particulier sur les métiers en tension et auprès des profils internationaux.
- Accompagner le développement des carrières et des compétences par la mise en place de formations adaptées et en facilitant la mobilité interne et les perspectives d'évolution professionnelle.
- Moderniser notre pacte social afin de prendre en compte l'ensemble des enjeux de nos communautés (politique de rémunération, situations de handicap, accord intergénérationnel).
- Consacrer une attention particulière au bien-être au travail et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

➡ Être moteur et engagé en matière de responsabilité sociale et environnementale

- Renforcer l'impact institutionnel dans la mise en œuvre des objectifs du développement durable (ODD), notamment au regard des classements internationaux (cf. Times Higher Education Impact).
- Mettre en place une trajectoire Net-Zéro Carbone à l'horizon 2035, au moyen d'une stratégie globale et coordonnée : rénovation énergétique de nos sites ; attribution de quotas carbone dans le cadre de la politique voyage ; accompagnement des changements de pratiques etc.
- Poursuivre notre mobilisation sur les enjeux d'égalité, d'inclusion et de diversité afin d'atteindre les meilleurs standards.

3.

DE NOUVELLES AMBITIONS STRUCTURANTES À HORIZON DE LA DÉCENNIE



Face à l'urgence des transformations planétaires, il est de la responsabilité d'une université de sciences humaines et sociales formant des décideurs en matière de politiques publiques et de stratégies privées, d'accompagner les besoins de renouvellement des modes de pensée, des questionnements, des appareils conceptuels et des grilles d'analyses. C'est pourquoi, tout en capitalisant sur ses fondamentaux qui font sa spécificité et sa renommée, Sciences Po entend se réinventer en orientant sa recherche et ses formations autour des grands sujets de société. Condition indispensable de la démocratie et du progrès social, la défense de la liberté académique est au cœur de notre projet universitaire.

■ Devenir l'université de recherche de référence en sciences humaines et sociales face aux enjeux du XXI^e siècle

En tant qu'université de recherche de rang mondial, Sciences Po entend assumer sa responsabilité sociale en proposant des réponses aux grands enjeux contemporains, au premier rang desquels les transformations environnementales et numériques, les transformations de l'action publique et la lutte contre les discriminations et les inégalités de genre.

➡ Placer les transformations environnementales et la transition numérique au cœur de notre projet d'enseignement et de recherche avec l'apport des sciences exactes

Les transformations environnementales et numériques menacent l'équilibre politique des sociétés. Consciente de l'ampleur des enjeux associés, Sciences Po affirme son ambition de comprendre et d'agir sur le pilotage de ces transformations. Un changement organisationnel en profondeur de l'établissement est ainsi nécessaire pour accroître sa lisibilité et sa visibilité, approfondir l'offre de recherche et de formation existante, et intensifier l'ouverture vers d'autres champs disciplinaires.

Pour y parvenir, nous souhaitons :

- **Créer un continuum dans le projet d'enseignement pour garantir une montée en compétence tout au long du parcours de formation**
Intégrer ces enjeux de façon transversale dans les maquettes pédagogiques en formation initiale et continue et mettre en place des initiatives structurantes à chaque étape du parcours de formation : avoir un cours obligatoire de 24h en niveau Bachelor, renforcer les doubles diplômes combinant sciences humaines et sociales et sciences exactes, développer des enseignements interdisciplinaires et des certifications au niveau master, poursuivre les écoles d'été thématiques pour la formation à la recherche, etc.
- **S'attacher au développement de nos capacités de recherche** : à travers notre politique de recrutement, en particulier au niveau post-doctoral (Fonds Latour), en organisant des cycles de séminaires thématiques transversaux pour créer davantage de synergies entre les centres de recherche et en capitalisant sur les dispositifs de mécénats comme le McCourt Institute pour la gouvernance des nouvelles technologies.
- **Élaborer une politique d'ouverture novatrice vers les sciences naturelles et computationnelles** grâce aux partenariats établis dans le cadre du projet TIERED, lauréat du programme ExcellencES PIA 4.
- **Créer un "Institut des transformations environnementales" et un "Institut des transformations numériques"** pour concevoir et piloter une politique transversale sur les deux thématiques. Les instituts appuieront la politique d'internationalisation de Sciences Po et permettront d'améliorer la visibilité de notre institution sur ces questions. Leur fonctionnement mobilisera les ressources existantes et permettra de nouvelles levées de fonds.
- **Renforcer l'impact de l'établissement sur ces enjeux** à travers la conception d'une politique de valorisation ouverte au grand public et à la société civile (Forum des transformations), favorisant la participation au processus d'élaboration des politiques publiques et privées (Fabrique des politiques) et le développement d'applications pratiques nées des interactions entre communautés scientifique et étudiante (Pavillon de l'Innovation).

➡ Devenir l'université européenne de référence sur les transformations de l'action publique

Créée à l'origine pour former les cadres politiques, administratifs et économiques de la jeune Troisième République, notre institution continue de jouer un rôle prépondérant dans la formation des hauts fonctionnaires en France et en Europe. En 2022, 80% des admis à l'Institut national du service public (INSP), 78% des admis au concours de commissaire de police, 30% des admis à l'École nationale de la magistrature (ENM), sont issus des classes préparatoires de Sciences Po.

Face au risque de perte d'attractivité de la fonction publique, à la crise de confiance et aux nombreux défis sociétaux auxquels sont confrontés les pouvoirs publics, nous avons un rôle particulier à jouer pour accompagner les transformations de l'action publique, en proposant des formations et contenus méthodologiques novateurs visant à :

- Donner à nos étudiants tous les outils analytiques pour penser et agir au service du bien public ;
- Accroître la participation au processus d'élaboration des politiques publiques en particulier dans le domaine des transformations environnementales et de la transition numérique ainsi qu'à la transformation des organisations (co-conception, évaluation, etc.) en France et à l'étranger ;
- Favoriser les collaborations avec les administrations publiques pour la formation initiale et continue des fonctionnaires et le développement de travaux de recherche (thèses COFRA ; liens noués par le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) et d'autres laboratoires de recherche avec différents acteurs publics).

➡ Lutter contre les discriminations et les inégalités de genre

Sciences Po est fortement engagée sur les questions d'inclusion, d'égalité entre les femmes et les hommes et de lutte contre les discriminations. Le Programme de recherche et d'enseignement des savoirs sur le genre (PRESAGE) constitue l'axe central de nos travaux sur cette thématique dans une perspective pluridisciplinaire. Il remplit trois objectifs : dynamiser et promouvoir la recherche en études sur le genre, développer et mettre en valeur l'offre de cours, diffuser les savoirs au sein de la société.

Afin de donner davantage de résonance à notre engagement pour l'égalité, nous souhaitons créer un Institut pour les Transformations Féministes (*Global Institute for Feminist Transformations*), avec notamment :

- la consolidation d'un réseau de recherche en études sur le genre au service du débat public (visiting programmes, seminar series, policy paper series, ...) ;
- le développement de nouveaux programmes d'enseignement, de recherche-action initiant les élèves de Master à la recherche en sciences humaines et sociales ;
- un programme de bourses sur critères sociaux, donnant accès aux Certifications transversales en études sur le genre délivrées par PRESAGE.

■ Proposer à tous une expérience unique et renouvelée tout au long de la vie, fondée sur l'excellence et l'éthique du débat

Intégrer les nouvelles technologies et notamment l'intelligence artificielle dans les méthodes pédagogiques pour répondre aux évolutions des besoins de nos communautés et aux nouveaux enjeux de la formation tout au long de la vie professionnelle.

➡ Des transformations pédagogiques et technologiques au service de la formation des étudiants

La singularité du projet pédagogique de Sciences Po résulte d'une intégration assumée entre les compétences issues du monde de la recherche et celles déployées sur un marché du travail en évolution. Les enseignements fondamentaux, dont les piliers sont les contenus conceptuels et théoriques, dialoguent avec les enseignements dispensés par des praticiens.

Les échanges avec les chercheurs et les acteurs du monde du travail sous-tendent la qualification des compétences transversales attendues pour tout étudiant de Sciences Po, comme les compétences spécifiques déployées par chacune des Écoles. La démarche pluridisciplinaire propre à Sciences Po est ancrée dans les sciences humaines et sociales et mobilise des approches méthodologiques plurielles, et une attention aux approches multiscalaires (local, national, international).

Des dispositifs novateurs fondés sur les principes d'une pédagogie active accompagnent la constitution des programmes. L'alignement des méthodes pédagogiques et d'évaluation aux objectifs de formation, la réflexion autour des formats d'animation des cours et de la diversification des modes d'évaluation des étudiants, l'approfondissement de la réflexion individuelle et des compétences du travail collectif, sont au cœur de la politique d'enseignement.

• **Préserver nos fondamentaux tout en adaptant en permanence notre projet d'enseignement aux nouvelles attentes des mondes professionnels**

- Renforcer les enseignements pluridisciplinaires et développer les enseignements interdisciplinaires pour mieux appréhender la complexité des objets.
- Faire de la Maison des Arts et de la Création un nouveau terrain d'expérimentation pour permettre à nos étudiantes et nos étudiants de penser différemment le monde, en se nourrissant de l'expérience du sensible par les pratiques artistiques.
- Intégrer les problématiques et les outils liés à l'Intelligence Artificielle dans les maquettes et enseignements dédiés.
- Renforcer les actions de formation à la maîtrise de l'information et contribuer à la montée en compétences du public étudiant sur les problématiques de validation des sources.
- Développer un projet linguistique novateur, en renforçant le bilinguisme de nos cursus académiques ;
- Renforcer l'attention portée à la transmission des savoir-être fondamentaux : relationnel ; autonomie ; éthique de la responsabilité ; culture du dialogue et du débat.

• **Capitaliser sur les innovations technologiques pour renouveler les formats d'apprentissage et faciliter l'accompagnement individualisé dans le parcours de formation**

- S'assurer de l'intérêt et de la qualité du contenu de chaque enseignement.
- Renforcer l'accessibilité aux outils et ressources en ligne (notamment via le nouveau portail numérique de ressources produites par Sciences Po).
- Repenser l'équilibre global entre offre d'enseignement et travail personnel à travers un allègement horaire des maquettes pédagogiques et une transformation des attendus du cours (travaux personnels ou collectifs plus approfondis).

- Offrir une plus grande individualisation des formations au travers d'aménagements de scolarité et de programmes dédiés pour accueillir tous les talents : permettre aux artistes confirmés, aux sportifs de haut niveau et aux jeunes entrepreneurs de concilier leur pratique et leur cursus.

- **Renforcer la veille sur les modèles de formation et les compétences de demain pour garantir la réussite étudiante et l'employabilité**

- Engager un chantier autour d'une politique de recensement et d'une gouvernance de la donnée, s'appuyant sur les *Analytics (Learning & Institutional Analytics)*, au service de la réussite étudiante, de la qualité de la formation, du pilotage de la transformation de l'institution.
- Créer un Observatoire de la réussite étudiante qui permettra à la fois de mesurer plus finement la réussite et de renforcer les dispositifs d'accompagnement existants (tutorats, mentorats, booster...).
- Échanger avec les think-tanks métiers et cercles de réflexion pour répondre aux attentes du monde du travail tout en faisant valoir les horizons d'attente de nos étudiants.

➡ Renforcer la qualité de vie à Sciences Po et les synergies entre nos communautés

- **Diversifier notre offre de services pour une expérience étudiante renouvelée**

La vie de campus est un facteur essentiel de la réussite étudiante et de l'attractivité de notre université. La qualité d'accompagnement dans les démarches, services et ressources extra-académiques sur l'ensemble des campus permet à nos étudiantes et nos étudiants de se concentrer pleinement sur leur formation. La vie associative, syndicale, sportive et culturelle est également un pilier essentiel du dynamisme de notre institution qui contribue à leur épanouissement.

Nous souhaitons continuer de diversifier notre offre en travail en concertation avec les étudiants pour nous adapter au mieux à leurs besoins :

- Renforcer le dispositif de services pour les accompagner dans leur vie quotidienne, tout au long de leur parcours : aide sociale et financière ; insertion dans la vie de jeune adulte (logement, alimentation, démarches administratives).

- Déployer une stratégie numérique globale pour favoriser la bonne connaissance des services proposés et simplifier les démarches.
- Harmoniser l'expérience étudiante sur l'ensemble des campus et valoriser la création au travers de la mise en place d'un Bureau de la vie de campus.

- **Viser le bien-être et le bien-vivre ensemble de nos différentes communautés, pour "faire campus"**

- Poursuivre notre dynamique d'écoute et d'action pour continuer de lutter contre toutes les formes d'inégalités, d'exclusion et de violence : contre les violences sexuelles et sexistes (VSS) et les discriminations et en faveur de l'accompagnement des personnes en situation de handicap. La Direction de l'Engagement, née en 2023, aura pour vocation de porter et de rapprocher ces missions clés.
- Renforcer l'accompagnement médical et psychologique proposé par le déploiement d'un centre de santé universitaire : parcours de soins et nouveaux services (espace santé jeunes, gynécologue, dermatologue, dentiste, etc.) avec un accent mis sur le déploiement renforcé d'actions de prévention.

- **Favoriser l'accompagnement des carrières, pendant et après le parcours à Sciences Po**

- Élaborer un parcours précis d'orientation des étudiants entre le Collège universitaire et les masters.
- Guider les étudiants vers un monde professionnel en évolution en lien avec Sciences Po Carrières, chaque école et les associations d'anciens élèves.
- Maintenir des liens étroits avec nos alumni français et internationaux via les services proposés par Sciences Po Alumni et encourager le réseau des anciens à participer davantage à la vie de l'établissement (enseignement, mentorat).

➡ Répondre aux nouveaux enjeux de la formation tout au long de la vie professionnelle : faire de Sciences Po une université pour tous, toute la vie

- **Développer de nouveaux services pour l'*Executive Education* (formation continue) :**
 - Poursuivre la diversification de l'offre de formation sur-mesure et proposer des micro certifications, notamment sur les enjeux de transition environnementale et numérique et de géopolitique via des cours en présentiel et des modules de certification en ligne.
 - Renforcer les synergies entre la faculté permanente, les écoles, les centres de recherche, les enseignants vacataires et l'Exed, et en particulier intégrer la communauté des chercheurs dans la construction des offres et dans l'animation des formations.
 - Capitaliser sur notre internationalisation pour le développement de notre offre de formation continue (développement de "English tracks" et augmentation du nombre d'intervenants internationaux).
 - Intégrer les besoins de nos alumni dans notre offre de formation continue pour entretenir les connaissances et les compétences.
 - Conquérir de nouveaux territoires sur la formation continue des décideurs publics en France et au niveau européen.
 - Développer une stratégie de formation continue sur les campus en région et au sein des Écoles.
- **Développer des partenariats stratégiques avec d'autres établissements** pouvant apporter des offres de formation continue complémentaires.

■ Refonder les liens entre l'université et le monde de l'entreprise

La singularité de notre projet pédagogique s'illustre par une capacité à allier savoirs fondamentaux et expertise professionnelle grâce à nos 4 600 vacataires, issus pour beaucoup du monde de l'entreprise. Tout au long de leur parcours de formation, nos étudiantes et étudiants apprennent à transformer leurs connaissances en capacité d'action et bénéficient ainsi d'un solide socle de compétences au sortir de notre institution. Les entreprises sont de puissants moteurs des transformations économiques et sociétales et ont un vrai rôle à jouer dans les grands défis collectifs auxquels nous sommes confrontés. 70% de nos diplômés font ainsi le choix de rejoindre le secteur privé. Nous souhaitons davantage renforcer les liens qui nous unissent à l'entreprise car ils représentent un vecteur de développement et de rayonnement pour notre institution.

➡ Développer l'apprentissage dans toutes les Écoles de Sciences Po

Pour les étudiants les plus modestes, l'apprentissage est un moyen de sécuriser leur parcours de formation puisque l'apprenti est exonéré des frais de scolarité et reçoit un salaire minimum.

C'est également un moyen pour tous les étudiants de mettre en action ce qu'ils apprennent durant leur formation, de prendre des responsabilités et de préparer leur insertion professionnelle. Plus d'un diplômé sur trois obtient ainsi son premier emploi grâce aux expériences professionnelles réalisées pendant sa scolarité. Nous voulons donc :

- Généraliser l'apprentissage comme levier de la formation pour l'ensemble des écoles : une modalité gagnant-gagnant avec les entreprises.
- Valoriser l'apprentissage comme un facteur d'égalité des chances au sein de l'établissement et à l'intérieur de l'entreprise.

➡ Promouvoir l'entrepreneuriat

Plus de la moitié de nos étudiantes et étudiants se déclarent intéressés par une perspective professionnelle dans l'univers entrepreneurial et 5% sautent le pas dès les premières années suivant leur diplomation. L'entrepreneuriat permet de développer des aptitudes managériales précieuses pour faire face aux incertitudes du monde économique actuel. C'est pourquoi, nous mettons en place des dispositifs pour accompagner nos étudiants et diplômés dans cette

aventure avec des formations dispensées par le Centre pour l'Entrepreneuriat, une Incubation de startups étudiantes et une contribution à la recherche sur les thématiques liées à l'entrepreneuriat (cf. la Chaire pour l'entrepreneuriat des femmes et un programme *Entrepreneurship in Africa* lancé avec la Fondation Mastercard).

Depuis dix ans, notre incubateur a accompagné 170 startups avec des succès entrepreneuriaux qui ont contribué à l'attractivité de l'établissement dans son positionnement généraliste.

Si l'accompagnement à la création d'entreprises innovantes par nos étudiants reste fondamental dans les missions du centre, nous voulons renforcer notre implication dans l'accompagnement de projets à impact environnemental et social.

➡ **Davantage valoriser la singularité des apports scientifiques et méthodologiques de la recherche et de la formation à Sciences Po comme atouts pour le développement des entreprises**

L'apport des sciences humaines et sociales dans la conduite des organisations, notamment en matière de gouvernance, doit être réaffirmé et fermement soutenu.

- L'apprentissage des sciences humaines et sociales conduit à appréhender et comprendre les problématiques des entreprises de manière globale et plus finement en mêlant les angles politique, économique, social, éthique, etc. Les SHS représentent une véritable valeur ajoutée pour les entreprises dans un monde globalisé et de plus en plus complexe.
- Les spécificités de notre formation, notamment le lien fort entre savoirs fondamentaux et expertise professionnelle, l'acquisition de compétences transversales et la démarche pluridisciplinaire, permettent de répondre aux besoins des entreprises qui doivent prendre des décisions et agir face aux transformations sociales, environnementales et à la transition numérique.
- Sciences Po est reconnue pour ses engagements sociétaux en faveur de l'égalité femmes-hommes, de l'inclusion et de la diversité, du partage du pouvoir et de la valeur. Ces engagements répondent aux enjeux actuels des entreprises.
- Le positionnement de l'Exed auprès des entreprises est à renforcer pour mieux répondre à leurs besoins en matière de montée en compétence de leurs collaborateurs et en proposant davantage de programmes à la carte.

- Créer du *consulting* à Sciences Po avec des membres de la faculté permanente pour renforcer encore ce lien avec l'entreprise, et la place de Sciences Po comme acteur des transformations sociétales.

➡ **Un appui stratégique essentiel pour le développement de Sciences Po**

La campagne de levée de fonds des 150 ans achevée en 2022 a montré notre capacité à construire un réseau puissant d'entreprises partenaires intervenant sur tous nos champs d'activité. Ce socle doit être conforté et renforcé pour, à la fois, maintenir le niveau de financement des dispositifs existants mais aussi apporter les fonds nécessaires au développement des nouveaux projets.

• **Développer la levée de fonds par le mécénat et les partenariats**

- En s'appuyant sur nos nouveaux projets et engagements dans le domaine de la formation, de la recherche et de notre responsabilité sociale comme la Maison de la liberté académique, l'Institut des transformations environnementales ou le Fonds Latour,
- En imaginant des dispositifs innovants permettant de renouveler les modes de participation des entreprises aux dispositifs existants (CEP notamment),
- En instaurant un dialogue constant avec la Direction de la formation et de la recherche, les directions académiques, les porteurs de projets, les centres de recherche afin d'imaginer les contours de nouveaux partenariats et financer des postes de professeurs,
- En accompagnant les porteurs de projets eux-mêmes dans leurs démarches de recherche de fonds.

• **Alimenter ce lien avec les entreprises et les anciens élèves par des propositions d'implication financière nouvelles et innovantes** telles que le fonds de partage, outil d'investissement socialement responsable aligné sur les engagements de développement durable de Sciences Po. Proposé aux entreprises de toute taille, il produit une rémunération sur les frais de gestion sans impacter les revenus des souscripteurs. Le fonds de partage vient ainsi enrichir l'offre proposée aux entreprises et n'est pas concurrent du mécénat et du partenariat.

■ Promouvoir et défendre la liberté académique

Sciences Po défend sans relâche la liberté d'étudier, d'enseigner et de chercher. Elle est fortement engagée depuis de nombreuses années dans l'accueil, l'accompagnement et la formation de jeunes réfugiés sur le territoire français, ainsi que dans l'accueil et l'insertion au sein de la communauté scientifique d'enseignants-chercheurs en exil au travers notamment des programmes *Welcome Refugees* et *PAUSE*.

Notre institution compte poursuivre et renforcer cet engagement, avec une ambition renouvelée, par le lancement d'une Maison de la liberté académique. Ce projet incarnera l'investissement concret de Sciences Po en matière de solidarité envers les communautés universitaires et scientifiques menacées, au service de la protection et de la défense de la liberté académique à l'échelle internationale.

La Maison de la Liberté académique s'articulera autour de 5 piliers qui seront financés par de la levée de fonds :

- Le développement significatif de notre Certificat professionnel en sciences humaines et sociales pour jeunes réfugiés avec pour ambition, à terme, de tripler les effectifs et de créer un cursus anglophone.
- La pérennisation d'un fonds de soutien pour des étudiants réfugiés admis à Sciences Po au sein des cursus diplômants (Collège et Master), offrant jusqu'à vingt bourses par an.
- La pérennisation d'un fonds de soutien aux chercheuses et chercheurs exilés, permettant l'accueil de cinq personnes par an.
- L'ouverture d'un lieu qui associera des salles de cours, des salles de conférences, des locaux associatifs étudiants et un lieu d'exposition.
- Le renforcement de la recherche, avec la mise en place d'une chaire sur les *Refugee Studies*, qui accueillera notamment un ou une titulaire en résidence chaque année, en lien étroit avec les chercheurs de Sciences Po experts du sujet.

Sciences Po souhaite aussi défendre la liberté académique en s'appuyant sur sa diplomatie universitaire. Désignée pilote d'un groupe de travail par France Universités, notre institution va travailler avec les Présidents d'autres universités à la mise en place d'actions pour renforcer la défense de la liberté académique en France et dans le monde.

Nos nouvelles ambitions pour la décennie à venir ont vocation à conforter la place de Sciences Po en tant qu'université de recherche internationale en sciences humaines et sociales, mais aussi à lui faire franchir une nouvelle étape de son développement, en répondant par l'expertise et l'intelligence collective aux grands défis contemporains. Consciente de son identité singulière, portée par un modèle économique soutenable et par l'engagement de toute sa communauté de travail, Sciences Po dispose de tous les atouts pour apporter sa contribution à la construction du monde de demain.



27 rue Saint-Guillaume, 75007 Paris

www.sciencespo.fr