

PROJET POUR SCIENCES PO

**« La Rigueur des Sciences Dures,
une opportunité pour Sciences Po »**

Claude Moog

Directeur de Recherche CNRS / INS2I

Candidat aux fonctions de Directeur de l'IEP

et d'Administrateur de la FNSP

SOMMAIRE

Introduction.....	page 5
1. Enseignement.....	page 6
2. Internationalisation	page 7
3. Recherche.....	page 8
4. La vie étudiante et protection des étudiants.....	page 8
5. Gouvernance.....	page 10
Conclusion.....	page 12

INTRODUCTION

Le projet que je présente pour Sciences Po ne se nourrit pas d'une ambition personnelle, mais se fonde sur des points d'amélioration objectifs qui sont à mon sens nécessaires et peu ou pas affichés dans les documents stratégiques de l'Etablissement (HCERES ou autres). Les réformes de la « bonne pratique » devront mises en place dans le très court terme et ce projet est essentiellement un projet d'un mandat.

Mon statut actuel de scientifique extérieur à l'Etablissement et extérieur aux sciences économiques, sociales et politiques fait que ce document ne rendra qu'un hommage très incomplet aux réussites de la direction sortante (programme Sciences Po 2022, acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, réforme du Collège universitaire, politique de l'internationalisation, confortement des campus dans les provinces, confortement de la diversification sociale dans le recrutement...)

Mon projet fera le focus sur les points d'améliorations qui ont été repérés et qui sont à mon sens trop visibles. S'ils ne sont pas corrigés à court terme, ces points seront préjudiciables à l'image et aux « bonnes pratiques » de Sciences Po. La vision externe sur l'Etablissement qui est la mienne est favorable pour assainir la situation et pour « rendre Sciences Po meilleur ». La crise qu'a connu l'Etablissement en 2012/2013 est résolue en ce qui concerne les aspects financiers ; la crise de confiance perdue et l'Etablissement demeure en souffrance depuis 2012. La règle universelle à appliquer pour la sortie de crise consiste à recentrer l'Etablissement sur ses missions fondamentales que sont la formation et la recherche.

Mon projet est plus particulièrement concret sur le court terme et concerne le fonctionnement interne. Le projet à moyen terme fait le focus sur l'internationalisation et les campus de Sciences Po prévus à l'étranger.

Ma candidature issue des sciences dures est en rupture avec les pratiques historiques de l'Etablissement. Ma candidature parfaitement externe affiche certes une méconnaissance du domaine des compétences scientifiques de l'Etablissement. Au lieu d'être un point faible, c'est une opportunité majeure pour l'Etablissement.

Sciences Po a une position et une responsabilité particulières dans le paysage universitaire en France et dans le monde. L'excellence, la formation des « futures élites », l'exercice de « tous les pouvoirs » sont autant de caractéristiques reconnues de l'Etablissement. Ils sont la force de Sciences Po ; ils sont aussi des facteurs de risques dans son auto-évaluation ! L'Etablissement se doit d'être exemplaire et servir de modèle dans le système universitaire en France et au-delà.

L'utilité et la nécessité d'une candidature exogène, issue des sciences dures, la mienne en particulier va être démontrée et ne saura être qu'au bénéfice de l'Etablissement.

1. Enseignement

Sciences Po a vocation de former les « futurs décideurs de tous les pouvoirs », donc de développer le sens des responsabilités de tous ses étudiants. Les lignes directrices que nous défendrons pour la formation, en rupture avec les pratiques actuelles se déclinent de la manière suivante.

- Développer le goût de la prise de risque « avec une prudence minimale », développer la créativité et l'esprit d'entreprise : rigueur dans le jugement.
- Promotion de la transparence, le partage des données, des informations, pourvues qu'elles soient consolidées : rigueur dans le partage et la vérification de l'information.
- Utilité sociétale de Sciences Po : organisation d'un Grand Séminaire de Sciences Po, accessible à tous sur inscription, afin de former gratuitement le grand public sur de grands sujets sociétaux et d'actualité qui font débat en utilisant les techniques scientifiques.
- Formations payantes courtes pour les entreprises et leurs salariés.

Nous attendons que Sciences Po soit à l'avant-garde de l'enseignement du futur, tant sur le contenu (parfois controversé lorsqu'il s'agit de l'enseignement de la théorie du genre...) que dans la forme (utilisation des technologies de l'information et de la communication, MOOCS...). Ce positionnement à l'avant-garde s'accompagne de risques et de dangers.

La prise de risque dans l'enseignement ne doit pas rimer avec « négligences » et doit être appréhendée avec rigueur et prudence.

Le dynamisme est parfois synonyme d'imprudence pour certains étudiants ou personnels. Il est alors contre-productif pour l'excellence de l'Etablissement.

Il conviendra de réviser le rôle, la pertinence thématique et la gouvernance des six campus dans les régions.

Enfin, une question générique dans l'ensemble de l'enseignement supérieur est celle de la reconnaissance et de la valorisation de l'activité « enseignement » dans les carrières des enseignants-chercheurs (en particulier au CNU). Sciences Po pourra être appelé à inventer des modalités neuves afin de mettre d'avantage d'équité dans les évaluations des activités d'enseignement et de recherche.

L'internationalisation de l'Etablissement doit être renforcée conformément à ses statuts. Ce renforcement doit être visible hors frontières, bien au-delà des campus de l'Etablissement dans les régions. La demande existe sur le marché international de la formation puisque près de 50% des étudiants de l'Etablissement sont étrangers. Ce point est détaillé ci-dessous.

2. Internationalisation

Le décret n° 2016-24 stipule que « l'Institut dispose d'un campus à Paris, de campus dans des régions et à l'étranger ».

Sciences Po est parfaitement présent en province avec ses six campus spécialisés dans leurs zones géographiques. Curieusement, il n'y a pas de projet de campus réellement implanté à l'international ni dans le rapport AERES 2014 de l'Etablissement, ni dans sa projection à 10 ans.

Sciences Po a vocation d'être un établissement leader dans ses spécialités. Si l'Etablissement souhaite concurrencer les meilleurs sur le marché de la formation supérieure d'excellence, il n'est plus possible au 21^{ème} siècle d'être absent des grandes zones géographiques telles que Asie, Amérique Latine. Il est pertinent de mettre en application le décret n° 2016-24 dans son intégralité : implanter des campus Sciences Po en Europe et/ou dans le monde, à l'instar des grandes universités internationales :

- Bocconi @ Mumbai
- New York University @ Abu Dhabi, Rome,...
- Paris Sorbonne @ Abu Dhabi,
- Ecole Centrale @ Pékin, Casablanca, Mahindra,...

La zone géographique à prioriser pour une implantation stratégique du 1^{er} campus Sciences Po à l'étranger résultera de l'évaluation des flux bilatéraux actuels, de la stabilité politique... (sauf si un tel projet est déjà engagé, information dont je ne dispose pas). A titre d'exemple, le partenariat avec le continent africain nous semble trop souvent négligé. L'Afrique du Sud est à ce titre un formidable laboratoire pour les dynamiques sociales, politiques et économiques.

3. Recherche

La recherche a toujours été la mission duale de l'enseignement supérieur puisqu'elle diffuse dans le contenu de l'enseignement et contraint ce dernier au niveau d'excellence souhaitable. Un excellent indicateur de l'importance donnée à la recherche est donné par le ratio #doctorants / #total d'étudiants, qui est un point d'amélioration pour l'Etablissement. Fort de son effectif de 13 000 étudiants, l'Etablissement est largement ouvert au secteur économique privé. Le cadre des contrats doctoraux CIFRE est une opportunité pour augmenter le nombre de doctorants dans les laboratoires de Sciences Po ; ce cadre est probablement sous-utilisé par les sciences économiques et sociales en comparaison avec le domaine des sciences physiques ou technologiques.

L'internationalisation des activités des recherches menées dans les laboratoires de l'Etablissement pourra être renforcée après implantation d'un campus à l'étranger qui pourra intégrer un laboratoire de recherche conçu largement pour l'accueil de chercheurs « détachés » en séjours longs. Ce modèle est en particulier en vigueur dans des domaines scientifiques relevant des sciences dures (Pékin, Mexico...).

4. La vie étudiante et protection des étudiants

4.1. Réduction du nombre d'associations d'étudiants reconnues : les associations, telles que l'association sportive ou d'autres, ont vocation à fédérer la vie sociale de nos étudiants. A minima, les doublons seront supprimés. A titre d'exemple, la reconnaissance et le

financement de deux associations féministes concurrentes ne constitue pas une bonne politique, quand bien même une association défendrait particulièrement la place de la femme dans la politique et l'autre association défendrait la place de la femme non caucasienne dans la société. Une granularité trop fine des objectifs associatifs est contraire à la mission de fédération des étudiants.

- 4.2. Sciences Po accueille une part non négligeable d'étudiants mineurs de 17 ans voire de 16 ans, comme toutes les filières post-bac très sélectives. Le recrutement se fonde largement sur l'excellence des candidates et des candidats qui se sont souvent démarqués dès leurs études primaires ou secondaires. L'Etablissement doit une protection particulière à cette population d'étudiants mineurs. Dans l'état, des fêtes étudiantes organisées par les nombreuses associations reconnues et subventionnées par l'Etablissement sont réservées aux adultes tout en accueillant les étudiants mineurs. Ces derniers sont incités par le BDE à faire usage de faux documents d'identité. Une tolérance zéro sera mise en place avec rigueur par le nouveau directeur. Un moyen d'action à effet immédiat est l'arrêt du versement des subventions aux associations incriminées. Cette mesure ne fait pas obstacle à d'éventuelles poursuites judiciaires.
- 4.3. Les outils d'une évaluation rigoureuse des étudiants – et non sentimentale – devra être mise en place. Une des particularités de Sciences Po est que la défaillance des étudiants peut être prononcée du fait de leurs absences à certains enseignements. Les outils actuellement utilisés pour mesurer ces absences sont eux-mêmes défaillants comme cela a été relevé de manière pertinente par le Conseil de l'Institut (PV du 20 Juin 2017).
- 4.4. Sciences Po n'a pas de mission de santé publique. En la matière, il est parfaitement possible d'assurer un service de qualité aux étudiants et aux personnels à l'extérieur du campus parisien de Sciences Po. C'est bien évidemment la pratique actuelle dans les campus implantés dans les régions qui bénéficieraient par contre d'un service minimal de soins infirmiers de proximité et d'orientation médicale. Parmi les mesures non négociables qui s'imposent, Sciences Po sera amené à externaliser son Pôle santé afin de protéger la population étudiante

et de préserver le secret médical. Une cloison étanche doit être mise en place entre les services médicaux aux étudiants et la scolarité ou plus généralement la direction de l'Établissement. La confidentialité est applicable au corps médical, fut-il salarié, et non à la direction de l'Établissement qui n'a pas accès au dossier médical des étudiants (PV du Conseil de l'Institut du 18/10/2016). Seule une présence infirmière et de service médical d'urgence restera dans les locaux de Sciences Po. Ses missions seront redéfinies, en particulier sur l'orientation vers les services médicaux aux étudiants, qui auront été externalisés. Sciences Po rejoindra ainsi le modèle valide dans la majorité des Grandes Ecoles françaises.

- 4.5. Une mesure non négociable : la « Cellule de veille contre le harcèlement sexuel » sera remplacée par une « Cellule de veille contre le harcèlement moral » aux compétences plus larges. Elle devra en particulier veiller à répondre aux besoins et demandes réelles des étudiants et personnels sans chercher à créer le marché comme cela a pu être constaté avant septembre 2016.

5. Gouvernance

5.1. Une mission de surveillance élargie...

Les instances de Sciences Po ont une mission de surveillance ; cette dernière est essentiellement réduite à une surveillance financière.

Comme dans d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'ordre du jour des conseils est centré sur les points qui font consensus. La mission des instances se restreint alors essentiellement à entériner des décisions déjà prises. Une innovation courageuse et majeure est l'amélioration de la participation des instances en amont des décisions.

5.2. ... afin de prévenir les incidents

Sciences Po recèle en son sein des talents du droit administratif, mais se prive de ces talents ... et perd trop souvent devant le T.A. face à ses propres étudiants (cas Mariam N., ou autres).

Sciences Po recèle en son sein des talents du journalisme, a vocation à former les futures élites du journalisme, mais se prive de ces talents ... et craint de

communiquer aux journalistes, ou publie des informations non vérifiées sur son site institutionnel.

Sciences Po recèle en son sein des talents en sécurité internationale, cyber-sécurité, mais se prive de ces talents ... et fait preuve d'une trop grande naïveté face aux enjeux de sécurité des sciences de l'information et aux technologies de la communication (lemonde.fr).

Une meilleure transparence du management quotidien doit permettre de prévenir les échecs en série de l'Etablissement en matière judiciaire, en matière de piratages informatiques ou de communication dans les media. Cela passe par l'élargissement de l'ordre du jour des divers conseils à des dossiers non formellement clos.

5.3. Contrôle de la communication des instances

La rédaction actuelle à la fois d'un relevé de décisions strictement factuel et d'un procès-verbal est excellente et sera conservée. Par contre, la forme et le contenu des PV de réunion des instances seront revus.

La forme. Les formats usuels sont ceux de « relevés de décisions », de « procès-verbal » proprement dit, et de « verbatim ». Les PV des différents conseils que nous avons pu consulter est celui d'un verbatim de réunion. Le format adéquat d'un procès-verbal est intermédiaire entre celui d'un relevé de décision et celui d'un verbatim. Le « verbatim » pourra être réservé à des sujets sensibles avec des mises en cause structurelles (par exemple le rôle de Sciences Po dans la COMUE...)

Le fond. Les PV sont actuellement publiés sur l'extranet ; les PV publient des noms (à titre d'exemples, le PV du 07 novembre 2016 du Conseil de la Vie Etudiante & le PV du 31 mars 2017 du Conseil de l'Institut) en dehors de tout débat contradictoire et sans que les procédures éventuelles ne soient épuisées. A l'instar des pratiques dans d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, je proposerai une rédaction de PV plus synthétique, prohibant l'identification de personnes, avec une publication sur l'intranet de l'Etablissement.

Un procès-verbal de conseil n'a pas vocation à graver dans le marbre la contestation d'une décision du Tribunal Administratif et encore moins

d'introduire une forme de « chantage » (PV du Conseil de l'Institut du 21/02/2017). En matière administrative, le recours doit être fait devant le Conseil d'Etat si est jugé utile par l'Etablissement. L'ensemble de ces constats milite pour une forme plus succincte de ces procès-verbaux.

Les PV restent disponibles à toute personne qui en fait la demande explicite (décision n° 0604694 du TA de Paris).

CONCLUSIONS

Ma candidature issue des sciences dures est un bénéfice pour Sciences Po puisque la rigueur préconisée dans ce projet permettra de corriger les fautes qui ont été décelées dans les fondamentaux de commandement, de communication et de management des étudiants.

Ma candidature est motivée par l'identification des points d'amélioration cités et qui sont des points qui feront l'actualité de l'Etablissement. L'auto-satisfaction largement justifiée est pourtant un facteur d'aveuglement face aux réalités. Elle pourrait prolonger la crise que connaît l'Etablissement depuis 2012/2013. Certains points d'amélioration pourraient sembler mineurs, mais doivent obtenir la réponse adéquate afin de prévenir des effets majeurs en application de la belle théorie mathématique du chaos.

Au-delà de l'Etablissement, ce projet contribuera à restaurer l'exemplarité de notre système universitaire français.

Ce projet vise finalement à

« rendre Sciences Po meilleur ».