



# L'Institut d'études politiques de Paris

Rapport d'évaluation

septembre 2005



# **Rapport d'évaluation de l'Institut d'études politiques de Paris**

**Comité national d'évaluation  
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**



# Constat et recommandations

---

L'Institut d'études politiques de Paris (IEP)<sup>1</sup> est, avec la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP)<sup>1</sup>, l'héritier de l'ancienne École libre des sciences politiques, créée en 1872.

Fondation et institut ont toujours été étroitement imbriqués, Sciences Po étant l'appellation usuelle donnée à la réunion de ces deux structures juridiquement distinctes. En effet, l'IEP a été érigé en établissement public à caractère scientifique et culturel et s'est vu conférer, en 1985, le statut dit de "grand établissement", alors que la FNSP - qui assure la gestion administrative et financière de l'institut - relève d'un statut de droit privé.

Le champ disciplinaire couvert par l'IEP est celui des sciences sociales et les débouchés offerts aux diplômés concernent tout à la fois la fonction publique et le secteur privé.

L'IEP a connu de nombreux développements au cours des dernières années, qu'il s'agisse des effectifs (près de 6000 étudiants aujourd'hui, après une hausse de plus d'un tiers en trois ans), de l'ouverture des premiers cycles en région (à Dijon, Nancy et Poitiers), d'une nouvelle organisation des études dont la durée est passée de trois à cinq ans, d'une plus grande symbiose entre la recherche et la formation, d'une réforme de l'école doctorale, ou encore de la création, toute récente, d'une école de journalisme.

Le corps professoral est composé pour une large part d'enseignants vacataires - environ 1200 - ce qui correspond au choix effectué par l'établissement, dès l'origine, d'une forte valorisation de la dimension professionnelle. Par ailleurs, l'IEP comprend, en 2003, 46 enseignants-chercheurs et 132 chercheurs.

---

<sup>1</sup> Ce sigle sera repris systématiquement dans la suite du rapport.

L'IEP est, à plus d'un titre, exceptionnel et en même temps marqué de paradoxes.

Héritier d'un passé prestigieux, plus que centenaire, sa notoriété nationale et internationale est impressionnante et, assurément, méritée. Il est placé dans une position statutaire ambiguë et unique en France, dont il sait profiter habilement et pleinement. Il jouit d'un réseau d'influence utile auprès des décideurs nationaux, des mondes politique, administratif, économique, et auprès des médias, car beaucoup de ces responsables sont passés par Sciences Po et gardent des liens affectifs avec l'institution : là aussi, il sait en tirer parti.

Mais cette situation exceptionnellement privilégiée ne suffirait pas par elle-même. L'IEP bénéficie aussi d'une gouvernance déterminée, souvent hardie dans ses initiatives, attentive aux évolutions de toute nature qui marquent son environnement et rapidement réactive à celles-ci, appliquant des méthodes innovantes de gestion, et, tout spécialement, la définition d'une politique volontariste ainsi que la mise en oeuvre d'instruments de pilotage performants et d'une évaluation permanente de l'action conduite dans tous les domaines.

Pourtant, l'observateur attentif ne peut manquer de percevoir quelques ambiguïtés.

L'institut, traditionnellement caractérisé par la sélection de son recrutement étudiant, veut cependant faire une avancée sociale en s'ouvrant à des milieux auxquels son accès était jusqu'à présent fermé, mais reste imprégné de la culture de la sélection vis-à-vis des jeunes issus de ces milieux : l'institut étend son champ de recrutement à des terres nouvelles à travers un "élitisme démocratique".

L'IEP se veut un établissement appartenant à l'appareil national de l'enseignement supérieur, mais pratique une forme "d'unilatéralisme" qui le conduit à adopter parfois une attitude d'indépendance à l'égard de la tutelle ministérielle, à concevoir un réseau propre d'implantations non parisiennes de centres de formation, à nouer des relations partenariales encore peu nombreuses et tardivement engagées avec des universités françaises, à avoir une concertation limitée avec les autres IEP de province, dans le même temps où il développe puissamment ses partenariats avec de multiples universités et écoles à l'étranger.

L'IEP affirme son appartenance au dispositif universitaire français et le manifeste en particulier par sa volonté d'intégration de la recherche dans son action et dans sa mission de formation mais, par certains aspects, se rapproche d'une "grande école" de niveau et de profil internationaux, à l'image d'institutions étrangères réputées - publiques et privées - de l'Europe ou du continent américain.

Le CNÉ a choisi de porter une attention particulière à l'offre de formation et à la recherche, au travers de leur vocation nationale et internationale, ainsi qu'au gouvernement de l'institut.

.....

À l'issue des expertises qui ont été menées dans l'établissement, le CNÉ a émis des appréciations se traduisant sous la forme de constats et recommandations.

Ainsi, "créativité, qualité, et réactivité" pourraient être les maîtres-mots qualifiant l'IEP de Paris qui est, incontestablement, un établissement de renom dont la réputation n'est pas surfaite.

Il a su tirer le meilleur profit des liens qui l'unissent à la FNSP, prenant appui sur l'autorité morale qu'elle représente et bénéficiant de l'activité de ses centres de recherche et de documentation.

Par ailleurs, et depuis toujours, l'IEP a manifesté une volonté d'ouverture : qu'il s'agisse de son offre de formation, de ses nombreux partenariats, notamment avec les entreprises, ou encore de son développement à l'international. L'IEP a également privilégié le recours à des enseignants vacataires de haut niveau et de diverses origines professionnelles.

Sciences Po n'hésite jamais à s'engager dans des voies nouvelles, voire à anticiper certaines réformes comme en témoigne, par exemple, la réorganisation de ses cursus en cinq ans. Son projet éducatif est original et bien adapté à ses missions. Il a par ailleurs, depuis quelques années, marqué un tournant significatif en faisant de la recherche l'une de ses priorités.

L'institut est un établissement "gouverné", au sens fort du terme, avec une équipe soudée autour de son directeur. Il existe un sentiment d'appartenance "maison" et une volonté d'aller toujours de l'avant en affichant publiquement ses objectifs : Sciences Po fait ce qu'il dit et dit ce qu'il fait...

Face à ce bilan élogieux, il convient néanmoins, d'une part, de rappeler le statut éminemment privilégié de cet établissement, qui lui confère une place spéciale au sein des autres établissements d'enseignement supérieur, et notamment les universités, et, d'autre part, d'inviter l'IEP à s'interroger sur son positionnement national et international ainsi que sur les conditions de son développement.

En effet, l'IEP relève d'un statut spécifique, comme cela sera mentionné à plusieurs reprises au cours de ce rapport, ce qui lui permet de disposer tout à la fois d'un régime de droit public ou de droit privé selon qu'il agit en tant que "grand établissement" relevant de la tutelle de l'État ou en tant que "bénéficiaire" de la FNSP. Il dispose, par ailleurs, de souplesse en ce qui concerne l'organisation de ses cursus ou encore la fixation des droits de scolarité et procède à un recrutement sélectif de ses étudiants.

Il n'appartient pas au CNÉ de porter une appréciation sur les dispositions législatives ou réglementaires régissant les différents établissements d'enseignement supérieur et les conditions d'accès des étudiants à ces derniers. Cependant, force est de constater que l'IEP bénéficie de marges de manœuvre, y compris en termes de moyens, peu comparables à celles des autres établissements ; il a une très large autonomie et ne se trouve pas soumis aux mêmes contraintes.

C'est pourquoi les jugements de valeur dont il est l'objet doivent être considérés en tant que tels et ne sont pas directement transposables aux universités, qui exercent leurs missions dans un contexte différent et dont les résultats peuvent être, selon les domaines, tout aussi exemplaires.

## **Le CNÉ recommande à l'IEP de Paris de :**

1 - Maîtriser les conditions de son développement, qu'il s'agisse :

- de l'accroissement de ses effectifs ;
- du lancement de nouveaux projets, sachant qu'un excès de réforme peut nuire à leur mise en œuvre ;
- des choix disciplinaires et scientifiques : Sciences Po bénéficie de tout un champ de compétences dans le domaine des sciences sociales, mais ce périmètre n'est pas extensible à l'infini ; en tout cas, toute avancée dans des spécialités ou métiers nouveaux exigerait un corps professoral et des chercheurs de qualité en nombre suffisant.

2 - Développer les synergies entre la recherche et la formation, ainsi que les liens entre disciplines. L'IEP a entrepris des initiatives en ce sens, notamment dans le cadre du dispositif LMD : il se doit de les poursuivre.

3 - Affermir la part des enseignants-chercheurs permanents, dont le faible ratio peut être un frein à l'émergence de nouveaux projets scientifiques et constitue une faiblesse en termes de reconnaissance internationale.

4 - Conforter les réformes engagées par l'école doctorale visant notamment à :

- instaurer une sélection des doctorants sur décision du comité de thèse ;
- limiter le nombre de thèses dirigées par un même chercheur ou enseignant-chercheur ;
- réduire la durée moyenne d'obtention des thèses ;
- utiliser les circuits de communication interne (dont l'Intranet) pour transmettre aux doctorants et/ou candidats à l'accueil doctoral les informations qui leur sont nécessaires.

5 - Encourager les chercheurs à publier davantage dans les revues internationales à comité de lecture et dans les revues étrangères, en faisant de cette donnée un indicateur annuel de suivi de l'activité de recherche.

6 - Accroître les partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur français, notamment à Paris, pour favoriser des collaborations et échanges scientifiques.

7 - S'en tenir à la situation présente en matière de délocalisation des campus de premier cycle, afin que Sciences Po, comme l'autorité de tutelle, mesurent les effets positifs et négatifs induits, à l'égard de l'ensemble des institutions concernées.

8 - Promouvoir une politique de réseau solidaire avec les IEP de province. Cette recommandation dépasse, certes, le cadre de l'IEP de Paris, mais des actions dans ce sens favoriseraient une plus grande mutualisation des différents potentiels et seraient, surtout, de nature à rendre beaucoup plus lisible à l'international le concept de "Sciences Po".

Par ailleurs, le CNÉ recommande à l'autorité de tutelle de mener à bonne fin les concertations avec l'IEP de Paris et les IEP de province afin d'aboutir à la publication des textes réglementaires fixant les conditions de délivrance des diplômes propres à ces établissements et les correspondances avec les grades issus de la réforme "LMD" (licence - master - doctorat).

# Table des matières

---

<b>Présentation de l'établissement</b>	<b>3</b>
<b>I L'institution et ses missions</b>	<b>3</b>
1 - Historique de l'établissement	3
2 - Les grands domaines d'activité	4
3 - Les chiffres-clés	4
<b>II Contexte</b>	<b>8</b>
<b>L'évaluation au service d'une démarche de qualité</b>	<b>11</b>
<b>I Les étapes de la procédure</b>	<b>11</b>
<b>II L'auto-évaluation</b>	<b>12</b>
1 - L'appropriation par l'IEP du <i>Livre des références</i>	12
2 - La méthode : une démarche originale et participative	13
<b>III L'évaluation externe</b>	<b>13</b>
<b>IV La démarche d'assurance de la qualité</b>	<b>14</b>
1 - La pertinence du processus d'auto-évaluation	14
2 - L'évaluation de l'offre de formation : un dispositif confirmé et efficient	14
3 - Des outils pour une aide au pilotage	15

<b>Évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'établissement</b>	<b>17</b>
<b>I L'offre de formation : un paysage en évolution dynamique</b>	<b>17</b>
1 - Des candidatures et des effectifs en augmentation, un recrutement diversifié	17
2 - Un projet éducatif et une internationalisation des formations	19
3 - Une nouvelle architecture des cursus	20
4 - Une volonté de valorisation de la dimension professionnelle	26
Conclusion	28
<b>II La recherche : une identité forte, une structure originale</b>	<b>30</b>
1 - Vision d'ensemble du dispositif	31
2 - Les huit centres de recherche et observatoires	33
3 - Une école doctorale en voie de réforme	41
4 - Les services d'appui à la recherche	43
Conclusion	45
<b>III Une gouvernance déterminée et efficace</b>	<b>46</b>
1 - Statut et vocation de l'établissement	46
2 - Les instances décisionnelles et consultatives	47
3 - Contractualisation et partenariats	49
Conclusion	50
<b>Annexe</b>	
Légende concernant l'origine sociale des étudiants	51
Cartes	52
<b>Liste des sigles</b>	<b>55</b>
<b>Réponse du directeur</b>	<b>57</b>
<b>Organisation de l'évaluation</b>	<b>61</b>

# Présentation de l'établissement

---

## I - L'institution et ses missions

### 1 - Historique de l'établissement

L'École libre des sciences politiques fut fondée par Émile Boutmy en 1872, au lendemain de la défaite de 1870, pour former des "élites" destinées à administrer tant le monde des affaires que l'État, les enseignements portant essentiellement sur les sciences politiques, économiques et sociales. Après la deuxième guerre mondiale, et en même temps que fut créée l'École nationale d'administration (ENA), la question se posa de l'avenir et du statut de l'École libre des sciences politiques. Celle-ci fut dissoute en 1945 pour donner place à deux établissements : la Fondation nationale des sciences politiques et l'Institut d'études politiques de l'Université de Paris.

De par sa transformation en Institut d'études politiques de l'Université de Paris, l'École libre de la rue Saint-Guillaume est entrée dans le cadre du service public de l'enseignement supérieur. Créée le même jour que le nouvel institut, la Fondation nationale des sciences politiques est, quant à elle, de statut de droit privé.

L'ordonnance n°45-2284 du 9 octobre 1945 donna pour mission à la FNSP de "*favoriser le progrès et la diffusion... des sciences politiques, économiques et sociales*". Dotée de la personnalité civile, elle reçut le patrimoine de l'ancienne école, en particulier les bâtiments et la bibliothèque.

Il fut prévu, par ailleurs, qu'elle assurerait la gestion administrative et financière de l'institut. Une convention fut signée en ce sens le 27 octobre 1945, laquelle précise que le directeur de l'institut, nommé par le ministre de l'Éducation nationale, exerce également les fonctions d'administrateur de la Fondation.

En 1969, l'Institut d'études politiques de l'Université de Paris a été érigé en établissement public à caractère scientifique et culturel et a pris le nom d'Institut d'études politiques de Paris (IEP). Puis le décret n°85-497 du 10 mai 1985 lui conféra le statut dit de "grand établissement".

## 2 - Les grands domaines d'activité

Le champ disciplinaire couvert par l'IEP de Paris est celui des sciences sociales, sachant que l'institut "*exerce ses activités en liaison avec les services de documentation et les centres de recherche de la Fondation nationale des sciences politiques ainsi qu'avec les universités et les organismes de recherche en sciences sociales*".

L'article 2 du décret du 10 mai 1985 dispose également que l'IEP de Paris "*prépare notamment les étudiants aux carrières de la fonction publique, à la gestion des entreprises publiques et privées, aux activités de communication et d'études*", la dimension internationale ayant connu ensuite un large essor.

Ainsi, les grands secteurs de formation proposés par l'IEP concernent :

- d'une part, les métiers de la fonction publique, domaine historique de l'établissement depuis 1872 : 80 à 90% des reçus au concours externe de l'École nationale d'administration (ENA) sont issus de Sciences Po ;
- d'autre part, certaines professions du secteur privé, orientées notamment vers la finance, la banque, l'audit ou encore le contrôle de gestion : 80% des diplômés exercent des responsabilités en entreprise.

Le recrutement des étudiants se caractérise par deux aspects principaux : des modalités d'admission sélectives et une large ouverture à l'international, l'institut accueillant aujourd'hui près de 30% d'étudiants étrangers.

Il convient également de souligner la place de la formation continue à l'IEP qui compte près de 6500 stagiaires par an.

Les pôles de recherche portent sur l'économie, l'histoire, la science politique et la sociologie. Il existe sept laboratoires de recherche et une unité de service : 4 UMR et 1 UMS associées au CNRS, et trois unités propres de la FNSP.

Par ailleurs, deux diplômes sont proposés aux étudiants dans le cadre du dispositif LMD : un diplôme d'établissement appelé à conférer le grade de master et un master recherche.

Dans ce vaste contexte, les missions de Sciences Po s'exercent dans quatre directions : la formation initiale et continue, la recherche, la documentation et l'édition, au travers des Presses de Sciences Po.

## 3 - Les chiffres-clés

Ces chiffres sont à replacer dans la situation particulière de l'IEP de Paris, à savoir : un statut de "grand établissement", adossé à une fondation de droit privé (la FNSP), et ayant un recrutement sélectif.

## Les étudiants

### Évolution des effectifs inscrits

1999-2000	4 254
2002-2003	5 717

Source : Sciences Po (dossier de présentation)

### Évolution de la répartition des étudiants par cycle et diplôme

	1999-2000	2002-2003
1 <sup>er</sup> cycle	729	1 618
Cycle du diplôme	1 893	2 381
3 <sup>e</sup> cycle	775	1 047
Préparation aux concours	248	311
Autres*	609	360

Source : Sciences Po (dossier de présentation)

\* dont certains cursus ont été intégrés, depuis 1999, dans les trois cycles de l'IEP

### Proportion d'étudiants étrangers

1999-2000	23,5%
2002-2003	26%

Source : Sciences Po (dossier de présentation)

### Répartition des étudiants étrangers par nationalité (avril 2002)

Europe	40,3%
Russie et PECO	17,8%
Amérique du Nord	14,9%*
Asie - Australie	10,5%
Amérique latine	8,6%
Afrique et Moyen-Orient	7,9%
*(Canada : 1/3 et États-Unis : 2/3)	

Source : Sciences Po (dossier de présentation)

### Répartition des étudiants par origine sociale

Catégorie*	1999	2002	2003	France entière 2002-2003
Effectifs de référence <sup>1</sup>	3 736	5 004	5 172	
Favorisée	73,6%	70,1%	69,0%	34,7%
Plutôt favorisée	9,9%	11,0%	11,4%	16,3%
Moyenne	8,8%	10,0%	10,0%	24,6%
Défavorisée	3,4%	4,4%	5,0%	20,9%
Non renseignée	4,2%	4,5%	4,5%	3,4%

Source : MENESR-DEP (SISE)

\* cf.légende en annexe

### Répartition des étudiants par baccalauréat d'origine

	1999	2002	2003
Effectifs de référence <sup>1</sup>	3 736	5 004	5 172
Général	98,9%	99,76%	99,5%
Technologique	1,1%	0,22%	0,4%
Professionnel	-	0,02%	0,1%

Source : MENESR-DEP (SISE)

<sup>1</sup> Le nombre d'étudiants recensés annuellement n'est pas identique à celui des tableaux provenant de Sciences Po. Ceci résulte de l'existence de certains cursus propres à l'institut qui ne sont pas pris en compte dans la nomenclature SISE, ainsi que des dates de saisie des données pouvant recouvrir des périodes différentes au cours d'une même année.

### Nombre de boursiers

	Boursiers d'État	Bourses accordées par Sciences Po		
		Boursiers d'État	Non boursiers	Total
2002-2003	378	137	264	401
2003-2004	404 (dont 94 bourses de mérite)	155	278	433

Source : Sciences Po (document annexe au rapport d'auto-évaluation)

Nota : à partir de 2004-2005, le montant des bourses allouées par Sciences Po aux étudiants boursiers sur critères sociaux atteindra la moitié du montant versé par le CROUS et un sixième échelon de bourse sera institué.

### Les enseignants (année 2003)

	Enseignants-chercheurs		Chercheurs statutaires		Enseignants vacataires*
	PR	MCF	FNSP	CNRS	
	35	11	72	60	
<b>Total</b>	46		132		env. 1 200

Source : Sciences Po (rapport d'auto-évaluation)

\* Assurant 88% du nombre total des heures d'enseignement

### Les personnels administratifs et techniques (personnels de la FNSP, relevant d'un statut de droit privé). Situation au 31/12/2003

	Cadres		Employés		Totaux	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes		
Chercheurs	46	29	0	0	75	(12%)
Salariés	48	161	115	191	515	(82,7%)
Contrats conventionnés	11	2	7	13	33	(5,3%)
S/totaux	105	192	122	204	<b>623</b>	
<b>Totaux</b>	<b>297 (42,7%)</b>		<b>326 (52,3%)</b>			

Source : Sciences Po (rapport d'auto-évaluation)

### Les ressources financières : budget global de Sciences Po (FNSP + IEP)

	<b>2002</b>
<b>Ressources en millions d'euros</b> (hors salaires versés par l'État)	61 M€ - ressources publiques : 71% - ressources propres: 29% dont 39 M€ au titre de l'IEP

Source : Sciences Po (document annexe au rapport d'auto-évaluation)

### Le patrimoine immobilier (campus de Paris)

2002-2003	Propriété de la FNSP	Locations
	14 935 m <sup>2</sup>	21 088 m <sup>2</sup>
Évolution depuis 1991 : 28% de surfaces supplémentaires		

Source : Sciences Po (dossier de présentation)

## Commentaires

On observe une très nette augmentation des effectifs étudiants (+34,4% entre 1999 et 2002) avec une présence importante d'étrangers, essentiellement européens mais aussi largement diversifiés sur tous les continents.

L'origine sociale des parents traduit une forte proportion d'étudiants dits "favorisés" (plus des deux tiers). On note toutefois une diminution de 4,6% de cette catégorie avec une légère hausse des trois autres : "assez favorisée" (+1,5%), "moyenne" (+1,2%), "défavorisée" (+1,6%). Il sera intéressant de voir, par la suite, si cette tendance perdure au cours des années à venir et de mesurer l'effet éventuel des nouveaux modes de recrutement sur ces pourcentages.

L'étude sur les baccalauréats révèle une quasi-exclusivité des baccalauréats généraux, (99,5% du total des bacheliers en 2003, et 98,9% en 1999). En outre, la très grande majorité des étudiants étrangers ne sont pas titulaires d'un baccalauréat français.

Il existe, par ailleurs, un régime propre à l'IEP en ce qui concerne les bourses. L'institut a en effet mis en place un dispositif permettant, d'une part, de compléter le montant de la somme octroyée pour près de 40% des boursiers en 2002-2003 (155 sur 404), et, d'autre part, d'accorder une aide spécifique à un nombre non négligeable d'étudiants (278) ne bénéficiant pas d'une bourse d'État.

La population enseignante se caractérise par une proportion très faible d'enseignants-chercheurs permanents par rapport aux chercheurs, qui sont près de trois fois plus nombreux, et, surtout, au regard du nombre des enseignants vacataires, auxquels Sciences Po n'a cessé, depuis l'origine, d'avoir recours.

Les personnels administratifs et techniques relèvent de la FNSP et sont donc soumis à un régime de droit privé, ce qui rend leur gestion fondamentalement différente de celle pratiquée dans les universités (modes de recrutement, accords salariaux, existence d'un comité d'entreprise,...).

Une autre particularité concerne les ressources financières de l'IEP, qui font partie du budget global de Sciences Po, la FNSP s'étant vu confier, par voie législative, la gestion financière et administrative de l'IEP.

Enfin, les deux tiers des locaux parisiens sont loués, le troisième étant la propriété de la FNSP.

## II - Contexte

C'est la première fois que le CNÉ procède à l'évaluation de l'Institut d'études politiques de Paris, sachant que ce processus intervient dans le cadre du programme général d'évaluation francilien lancé fin 2003. En revanche, le CNÉ a déjà conduit une évaluation dans les IEP de Grenoble et de Rennes.

Cette évaluation se situe à une étape importante pour l'institut, compte tenu des récentes évolutions et réformes qu'il a engagées au cours des toutes dernières années.

Dans ce contexte de forte mutation, le CNÉ a décidé, comme cela a été indiqué précédemment, d'examiner plus particulièrement l'offre de formation et la recherche au travers de leur vocation nationale et internationale, la dimension internationale venant, en effet, "irriguer" chacun de ces domaines.

Deux autres thèmes ont également été retenus en tant que politique d'établissement : d'une part, les démarches d'évaluation menées par l'IEP et, d'autre part, ses modes de gouvernance.

Il convient de préciser que cette évaluation concerne l'IEP de Paris et non la Fondation nationale des sciences politiques - qui relève d'un autre statut - même si, en raison de leur forte symbiose, il sera fréquemment fait allusion au rôle joué par la FNSP, notamment au regard de la recherche.

Par ailleurs, pour des facilités de langage, il sera utilisé indifféremment les termes "IEP de Paris" ou "Sciences Po", bien que ce dernier vocable ait une acception beaucoup plus large.



# L'évaluation au service d'une démarche de qualité

---

À l'instar des pratiques mises en oeuvre par le CNÉ, l'évaluation de l'IEP de Paris a reposé sur un double diagnostic :

- une analyse réalisée en interne par l'établissement lui-même, menée autour des points forts et faiblesses de l'institution, compte tenu de ses missions et projets et sachant que l'auto-évaluation constitue le fondement de la démarche d'évaluation ;
- un regard externe émis par le CNÉ, à partir des constats et appréciations portés par les experts.

Quatre points seront envisagés successivement :

- les étapes de la procédure ;
- l'auto-évaluation ;
- l'évaluation externe ;
- et, plus généralement, les mécanismes d'assurance-qualité développés par l'IEP de Paris.

## I - Les étapes de la procédure

Plusieurs réunions et échanges ont jalonné les différentes phases de ce processus, manifestant tout à la fois l'adhésion de l'établissement à cette démarche d'évaluation et la volonté du CNÉ d'instaurer un climat de dialogue constructif et interactif.

L'évaluation de l'IEP de Paris a été lancée *in situ*, le 6 novembre 2003, par une présentation globale du dispositif à l'ensemble de la communauté de l'institut (équipe de direction, enseignants, étudiants, personnels administratifs et techniques). Le *Livre des références*, destiné à accompagner l'IEP tout au long de sa démarche d'évaluation interne, lui avait été adressé précédemment.

Le 22 janvier 2004, le CNÉ s'est à nouveau rendu dans l'établissement pour faire un point d'étape sur l'avancement du processus d'auto-évaluation. Quelques jours auparavant, l'IEP de Paris avait transmis au CNÉ, à sa demande, un dossier retraçant les principales caractéristiques et évolutions de l'institut avec, *in limine*, une note portant sur les orientations stratégiques.

Le 1<sup>er</sup> juin 2004, l'IEP de Paris a remis son rapport d'évaluation interne et le 3 juin, le directeur de l'IEP - accompagné de collaborateurs - est venu présenter ce dossier devant le CNÉ. Cette réunion a également été l'occasion d'évoquer les thèmes pouvant faire l'objet d'expertises de la part du CNÉ.

Ces thèmes, ainsi que le choix des experts, ont été approuvés par les membres du Comité, réunis en formation plénière, le jeudi 9 septembre 2004 et ont été communiqués, par courrier, au directeur de l'institut.

Les missions d'expertise se sont déroulées, *in situ*, du 18 au 21 octobre 2004. Les membres de l'équipe responsable de l'évaluation ont, en outre, rencontré le président de la FNSP ainsi que le président du Conseil d'orientation de l'IEP.

Le projet de rapport a été soumis au Comité réuni en formation plénière le 19 mai 2005. Une visite de concertation s'est tenue à l'IEP de Paris le 15 juin 2005. Le Comité a approuvé le rapport final lors de sa séance du 7 juillet 2005.

## II - L'auto-évaluation

### 1 - L'appropriation par l'IEP du *Livre des références*

Ce nouveau guide<sup>1</sup>, destiné à aider les établissements pour leur évaluation interne, a été remis aux universités, écoles et instituts d'Ile-de-France et de Lorraine concernés par le programme d'évaluation lancé à la fin de 2003 et en 2004. Ce document développe et organise la connaissance des éléments qu'un établissement doit être en mesure de rassembler sur son fonctionnement et ses résultats. Il définit les contours des dispositifs d'assurance de la qualité à mettre en place et fonde la réflexion des établissements sur une logique de démonstration qui leur donne le choix des arguments. Le *Livre des références* comporte trois grands chapitres consacrés à la politique de formation, à la politique scientifique et au management.

Plus particulièrement conçu pour les universités, ce document s'est avéré tout à fait "transposable" aux autres établissements d'enseignement supérieur, ainsi qu'en témoignent les responsables de l'IEP de Paris, qui écriront dans l'avant-propos de leur rapport d'auto-évaluation que celui-ci "*reprend ... les trois grandes parties de la présentation du Livre des références mais [que], dans un souci de cohérence, l'organisation interne de chaque partie a été pensée en fonction de l'activité de Sciences Po*" (p.2).

---

<sup>1</sup> Consultable sur le site internet du CNÉ

## 2 - La méthode : une démarche originale et participative

L'IEP a décidé de recourir à la méthode de l'enquête sociologique sur la base d'interviews. Pour ce faire, il a mis en place une cellule de coordination placée sous la responsabilité de l'un des directeurs adjoints de Sciences Po et comprenant deux chargés de mission de la direction de la stratégie et du développement scientifique de l'établissement.

Ces deux chargés de mission ont été spécialement affectés à la coordination des interviews et à la rédaction du rapport.

Les principaux cadres dirigeants ont été individuellement interrogés selon leurs différents champs de compétence et le comité exécutif de l'IEP a été largement mis à contribution à partir d'un questionnaire établi sur la base du *Livre des références*, dont le découpage en trois parties a été respecté. Les comptes rendus d'interviews ont constitué la base du rapport d'auto-évaluation.

Selon l'institut, cette méthode a présenté plusieurs avantages : elle est "vivante", l'information délivrée est "précise et d'actualité", "transversale et complète". Elle a permis à tous les acteurs de présenter les missions qui leur sont confiées, de retracer l'exécution des projets en cours et de rendre compte des dispositifs qui ont été élaborés pour répondre à ces attentes.

Le rapport d'auto-évaluation a été mis en ligne sur le site Web de l'établissement, avec la création d'un forum de discussion et le lancement d'un appel à contributions. Par ailleurs, le directeur de l'IEP a présenté la démarche conduite par le CNÉ, ainsi que celle qui a été menée en interne par Sciences Po, devant la Commission paritaire et le Conseil de direction de l'institut.

## III - L'évaluation externe

Le CNÉ a retenu quatre grands domaines d'approfondissement de l'évaluation :

- stratégie et offre de formation ;
- stratégie et recherche ;
- stratégie et développement international ;
- le gouvernement de l'institut.

Chacun des thèmes a permis de couvrir très largement les différentes activités de l'établissement (hormis la politique éditoriale) et de prendre en compte les principales évolutions intervenues au cours des dernières années.

Les expertises se sont déroulées dans d'excellentes conditions : elles ont donné lieu à des échanges très libres et fructueux et les experts ont pu rencontrer l'ensemble des interlocuteurs (une centaine) qui avaient été prévus.

## IV - La démarche d'assurance de la qualité

Trois aspects retiennent l'attention :

- l'appréciation portée sur le processus et le rapport d'auto-évaluation ;
- l'évaluation de l'offre de formation ;
- les outils d'aide au pilotage.

### 1 - La pertinence du processus d'auto-évaluation

La méthode choisie par l'IEP de Paris pour conduire son auto-évaluation est apparue comme transparente et efficace : large implication des acteurs à différents niveaux, recours à des interviews favorisant une libre expression, débats devant les conseils de l'établissement, mise en ligne du rapport d'auto-évaluation sur le site Web, appel à contributions.

Une même impression s'est dégagée lors des différents entretiens d'expertise, seules quelques rares personnes s'étant montrées plus réservées quant à la transparence de la procédure suivie, tout en reconnaissant n'avoir pas consulté le site Intranet. On ne peut que regretter, à ce sujet, que le forum de discussion, intéressant sur le principe, n'ait pas donné lieu, *in fine*, à des contributions significatives.

Conforme à l'esprit du *Livre des références*, le rapport d'évaluation interne, clair et largement documenté, a couvert tous les domaines de l'établissement. On doit, à cet égard, souligner la richesse et la qualité des documents remis au CNÉ. Dans ce domaine comme dans d'autres, l'institution se signale par sa forte capacité à s'interroger et à se remettre en cause, en mobilisant les acteurs de tous niveaux. Cette culture de l'examen réflexif n'en donne que plus de poids au travail des évaluateurs, qui ont ainsi pu ajouter plus aisément la critique externe à la critique interne.

L'IEP a su procéder à un véritable bilan et à une analyse argumentée de ses activités, tout en mettant en perspective les nombreux chantiers qu'il a entrepris au cours des dernières années, afin de répondre à de nouveaux enjeux dans un contexte national et international en constante évolution.

Ce constat est particulièrement intéressant et riche d'enseignements, même si l'IEP, dans ses différents diagnostics, a mis en avant ses performances plutôt que d'insister sur ses points faibles. Mais cela correspond sans doute à la démarche très entrepreneuriale - et toujours réactive - de l'institution.

### 2 - L'évaluation de l'offre de formation : un dispositif confirmé et efficient

Sciences Po pratique une politique d'évaluation des formations depuis de nombreuses années. Celle-ci concerne les diverses formes d'enseignement : cours magistral, conférence de méthode, cours-séminaire et module d'enseignement. Elle intervient en fin de semestre par le recours à des questionnaires dont les différentes rubriques ont trait, tout à la fois, à l'enseignant, au cours lui-même et à l'auto-évaluation de l'étudiant. Ces questionnaires font le point sur tous les aspects de l'enseignement : régularité des séances, ressources documentaires, capacité des enseignants à faire progresser leurs élèves, transparence et clarté des critères d'évaluation.

Ces évaluations permettent d'atteindre un triple objectif de rétroaction, vers les étudiants, les enseignants et la direction des études et de la scolarité. Par ailleurs, trois réunions de coordination pédagogique se tiennent à différents moments du semestre (trois à quatre mois avant la rentrée, deux semaines avant la rentrée, aux deux-tiers du semestre). Ces réunions regroupent la direction représentée par les chargés de mission, les enseignants et, le cas échéant, les élèves délégués. Elles permettent d'effectuer un bilan qualitatif et contradictoire sur le déroulement des cursus ainsi que sur la manière dont les savoirs sont transmis.

Ces différents dispositifs s'inscrivent dans une perspective d'amélioration continue de la formation.

### 3 - Des outils pour une aide au pilotage

Sciences Po s'est attaché, ces dernières années, à déployer ses leviers de pilotage, qu'il s'agisse de ressources humaines, de réorganisations structurelles, de moyens technologiques ou encore d'études et enquêtes diverses lui permettant d'avoir une meilleure prise sur son fonctionnement, en adéquation avec le développement de la pédagogie et de la recherche.

On peut citer plusieurs exemples de cette politique :

- l'attention portée par l'IEP à la connaissance de ses publics et de leur évolution : ainsi, une étude a été récemment conduite par les chercheurs du Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF), dont les conclusions ont été rassemblées dans un ouvrage publié en 2004, *"Les étudiants de Sciences Po (leurs idées, leurs valeurs, leurs cultures politiques)"*. De même, un service est spécialement dévolu à l'orientation et à l'insertion professionnelle des élèves ; dénommé "Sciences Po Avenir", il effectue une enquête annuelle sur les débouchés des jeunes diplômés, permettant ainsi à l'établissement de faire évoluer son offre de formation. Ceci est bien sûr à relier à l'évaluation des enseignements, déjà évoquée. Il existe en outre une direction dédiée à la communication de Sciences Po auprès de ses publics, qu'ils soient internes ou externes, sachant que tous les étudiants, enseignants et salariés de l'établissement disposent d'une adresse électronique ;
- l'instauration d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines : création d'une direction des ressources humaines en 1996, instauration d'une gestion prévisionnelle des emplois, modification du système de classification des emplois et des règles d'augmentation des rémunérations (pour les personnels relevant du "privé"), généralisation de la démarche d'entretien annuel d'évaluation ;
- la consolidation et le renforcement des structures administratives des centres de recherche ;
- la création d'une direction des finances et, en 2003, de deux postes de contrôleur de gestion, ainsi que le développement d'un contrôle financier interne ;
- la structuration de la direction des systèmes d'information avec :
  - . l'implantation d'un nouveau système de gestion des données documentaires (BESTSELLER) ;
  - . la mise en place, en 2000, du logiciel BANNER pour la gestion des scolarités ;
  - . l'acquisition, en 2005, d'un système d'informatisation des ressources humaines (SIRH).

Ces différentes initiatives, dont la liste n'est pas exhaustive, concourent efficacement au pilotage de l'établissement.



# Évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'établissement

---

## I - L'offre de formation : un paysage en évolution dynamique

Au cours des dernières années, l'IEP de Paris a connu de profondes mutations, qu'il s'agisse de l'évolution des effectifs, de l'internationalisation des cursus ou de la rénovation et de la professionnalisation des formations.

Ces différents aspects seront envisagés successivement : ils revêtent une dimension toute particulière, compte tenu de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur.

### 1 - Des candidatures et des effectifs en augmentation, un recrutement diversifié

L'IEP de Paris regroupe 6000 étudiants en formation initiale dont, aujourd'hui, près de 30% sont des étrangers. Il est également très actif en formation continue.

Il existe un très fort accroissement des effectifs inscrits (+34,4% entre 1999 et 2002). Cette augmentation générale des flux - qui concerne aussi bien les étudiants nationaux que les étrangers - conduit à s'interroger sur le dimensionnement de l'établissement ainsi que sur les choix à opérer en termes de développement.

## Les recrutements à l'IEP de Paris (situation en 2000 et 2003)

	2000			2003			2003/2000
	(1) Candidats	(2) Reçus	(3) % reçus/ candidats (2)/(1)	(4) Candidats	(5) Reçus	(6) % reçus/ candidats (5)/(4)	(7) % d'augmentation des candidatures (4)/(1)
<b>Entrée en 1<sup>ère</sup> année</b>							
Mention Très bien	200	54		409	86		
Examen	1048	120		1507	147		
Convention éducation prioritaire <sup>1</sup>	39	18		82	37		
Procédure internationale <sup>2</sup>	15	5		410	119		
Sous-total	1302	197	15,1%	2408	389	16,1%	+84,9%
<b>Entrée en 2<sup>e</sup> année</b>							
Mention Très bien	220	44		283	29		
Examen	2164	235		2529	163		
Sous-total	2384	279	11,7%	2812	192	6,8%	+17,9%
<b>Master</b>							
Procédure d'admission	1633	555		2570	387		
Formation continue diplômante <sup>3</sup>	44	12		54	17		
Cycle international d'études politiques (CIEP) <sup>4</sup>	278	157		676	208		
Sous-total	1955	724	37%	3300	612	18,5%	+68,8%
<b>Total</b>	<b>5641</b>	<b>1200</b>	<b>21,3%</b>	<b>8520</b>	<b>1193</b>	<b>14%</b>	<b>+51%</b>

Source : Sciences Po

<sup>1</sup> L'épreuve d'admissibilité se déroule dans les lycées d'origine

<sup>2</sup> Concerne les étudiants ayant fait des études hors de France en vue de leur admission dans les campus de Sciences Po en région

<sup>3</sup> Procédure offerte aux candidats ayant au moins cinq années d'expérience professionnelle

<sup>4</sup> Dispositif prévu pour les candidats ayant obtenu un diplôme de fin d'études de 1<sup>er</sup> cycle à l'étranger

On constate un accroissement très sensible des candidatures. Ainsi, depuis la rentrée 2000, on observe une hausse globale de 51% (dont +84,9% en 1<sup>ère</sup> année, +17,9% en 2<sup>e</sup> année et +68,8% pour l'entrée en master).

Cette augmentation des candidatures a entraîné, en parallèle, un renforcement de la sélectivité, le taux des reçus par rapport au nombre de candidats étant de 14% en 2003 contre 21,3% en 2000, tous niveaux confondus.

D'une façon générale, la politique d'admission a privilégié, depuis l'année 2000, un rééquilibrage des recrutements au profit de la 1<sup>ère</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle afin de pouvoir accueillir les étudiants dans le cadre d'un cycle complet, conclu par l'obtention du diplôme de Sciences Po après cinq années d'études.

Par ailleurs, en matière de diversité sociale, Sciences Po affiche clairement ses choix et a adopté une politique volontariste grâce aux conventions d'éducation prioritaire (CEP) mises en place à l'automne 2001.

Ces CEP s'adressent aux élèves de lycées de ZEP (zone d'éducation prioritaire) situés en région parisienne et en Moselle. Ces candidats bénéficient d'une procédure de sélection spéciale qui les aide à surmonter les divers obstacles que rencontrent les jeunes gens à fort potentiel issus de milieux défavorisés. Cette sélection reste néanmoins rigoureuse dans la mesure où, avec un taux de 15 à 19%, cette procédure se situe dans l'écart compris entre les taux de sélection sur dossier - mention Très bien (environ 20%) - et ceux de l'examen écrit du mois de septembre (environ 10%).

Sur les 87 étudiants recrutés depuis 2001, 37 l'ont été en 2003. Dans l'ensemble, ces étudiants réussissent très bien selon les critères académiques usuels et se sont rapidement intégrés à Sciences Po. Qui plus est, l'institut veille à ce que l'insertion professionnelle des étudiants issus de cette filière se réalise dans de bonnes conditions.

Un premier bilan montre que 68% des élèves admis au titre des CEP en 2003 sont des enfants d'ouvriers ou d'employés et les trois quarts sont boursiers. Par ailleurs, les deux tiers des admis ont au moins un parent né hors de France et plus de la moitié (55%) les deux parents.

Ainsi, en matière de recrutement des étudiants, l'IEP mise sur la diversité des parcours (géographiques et intellectuels) et sur la pluralité des voies d'admission permettant, entre autres, d'assurer une ouverture sociale. Sciences Po demeure néanmoins un établissement très sélectif.

## **2 - Un projet éducatif et une internationalisation des formations**

Dans ses publications, Sciences Po met en avant les grands objectifs qui guident son projet éducatif, soit :

- délivrer une formation intellectuelle fondamentale, pluridisciplinaire, orientée vers la prise de responsabilités dans un monde globalisé ;
- développer les aptitudes à l'expression publique : cet objectif repose sur le travail en équipe, sur la maîtrise de l'expression orale et écrite ainsi que sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ;
- encourager des attitudes intellectuelles ; cette volonté se traduit de la façon suivante : accepter la confrontation à la difficulté intellectuelle, assumer la complexité, conserver une distance critique, manifester le respect et la considération à autrui quelle que soit la fonction et faire preuve de courage intellectuel.

S'appuyant sur ses centres de recherche et la présence d'enseignants-chercheurs et de chercheurs de haut niveau, Sciences Po souhaite que la dimension recherche soit très présente dans son enseignement en premier cycle et en master.

La formation met l'accent sur les sciences sociales et humaines (histoire, économie, droit et science politique, sociologie) dans une perspective pluridisciplinaire et internationale. Outre le français, la maîtrise de deux langues étrangères est obligatoire. On notera que 25 à 30% des enseignements sont assurés dans une autre langue que le français. Le tronc commun est très important puisqu'il représente 90% des enseignements des deux premières années et 50% de ceux des 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années.

Sciences Po se distingue au chapitre de l'*internationalisation* de ses activités en accueillant un nombre important d'étudiants étrangers (2000 par an) et en rendant obligatoire le départ à l'étranger de tous les élèves de 3<sup>e</sup> année, les étudiants du cycle du diplôme ayant, pour leur part, la possibilité de séjourner pendant un trimestre à l'étranger. L'adoption du "standard" LMD (licence, master, doctorat) a facilité la mise en place de doubles diplômes et de diplômes intégrés avec des universités étrangères de renom.

Sciences Po offre ainsi la possibilité d'obtenir des doubles diplômes (55 en 2002-2003), de niveau master, avec des universités étrangères de réputation internationale. Les candidats peuvent choisir parmi les universités avec lesquelles Sciences Po a tissé des liens privilégiés depuis de nombreuses années (*Columbia University* à New-York, *London School of Economics* à Londres, *Sankt-Gallen* en Suisse).

De toute évidence, les étudiants de Sciences Po qui peuvent se prévaloir de ces doubles diplômes bénéficient d'un avantage concurrentiel de premier plan.

Sciences Po offre également des programmes spécifiques à l'échelle internationale, dont, notamment :

- un diplôme conjoint avec l'Institut d'État des relations internationales de Moscou ;
- une filière francophone avec la Faculté d'économie et de sciences politiques de l'Université du Caire ;
- le programme Copernic, programme pluridisciplinaire de type MBA destiné aux étudiants de l'Europe centrale et orientale, offert par un consortium de quatre grandes écoles parisiennes dont Sciences Po.

Ces différentes initiatives répondent à l'une des priorités de Sciences Po : "*passer de l'ouverture internationale à l'intégration internationale*"<sup>1</sup>.

### 3 - Une nouvelle architecture des cursus

En 2000, Sciences Po a substitué aux traditionnelles sections de l'Institut d'études politiques de Paris la mise en place de spécialisations (au nombre de 23), ce qui s'avéra, finalement, d'une lecture complexe.

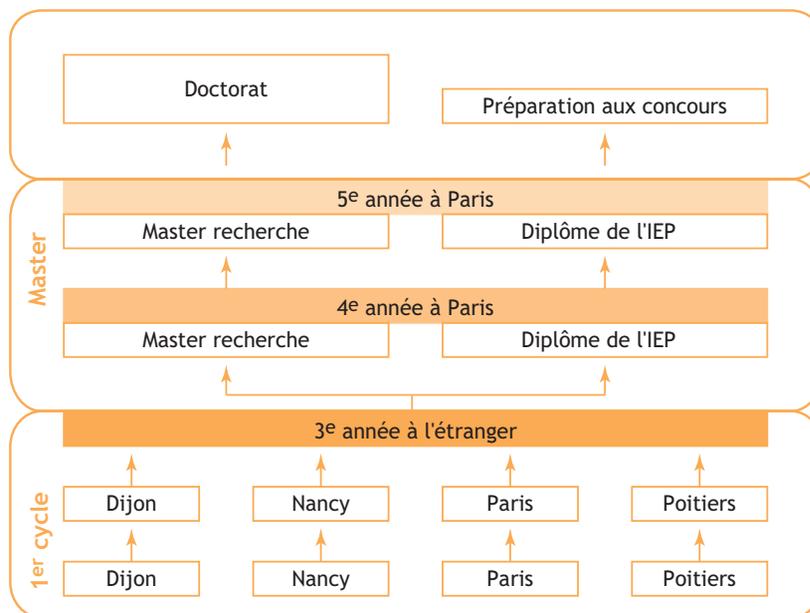
Puis en 2004, dans le cadre de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, l'IEP a proposé une nouvelle architecture reposant sur deux masters : un master recherche, avec cinq mentions, et un "master" propre à l'institut, offrant douze mentions.

La scolarité, désormais d'une durée de cinq ans, est organisée en deux cycles : le premier cycle (trois ans) et le cycle du master (deux ans). Cette scolarité conduit au diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris et permet également d'accéder à d'autres formations : doctorat, préparation à divers concours de la haute fonction publique, MBA,... Sciences Po a adopté les standards internationaux : l'organisation LMD, la semestrialisation des enseignements et le système de notation ECTS (*European Credits Transfer System*).

---

<sup>1</sup> Rapport d'auto-évaluation

## L'organisation générale des études



Source : Rapport d'auto-évaluation (document annexe)

## Le premier cycle de Sciences Po

### Organisation de la scolarité

Le premier cycle se déroule sur trois ans. Les deux premières années s'effectuent sur l'un des quatre campus de Sciences Po : Paris, Dijon, Nancy ou Poitiers, la troisième année se passant à l'étranger.

En premier cycle, l'enseignement généraliste et pluridisciplinaire présente un caractère européen et international. Ainsi, en cette matière, Sciences Po est très clair : *"Aucun module n'envisage l'étude de la France pour elle-même. Tous les modules en histoire, en institutions politiques comme en économie envisagent une comparaison à l'échelle européenne. Cette approche va de pair avec une réflexion sur les méthodes de travail et d'évaluation, qui permettent à une population d'élèves français et internationaux de mettre en valeur leurs qualités spécifiques"*.

L'étude de deux langues étrangères est obligatoire. Les formes d'enseignement sont variées : cours magistral, conférence de méthode, tutorat. L'IEP se distingue également par des enseignements d'ouverture et des séminaires d'humanités qui côtoient des enseignements sur la vie de l'entreprise.

### *Les premiers cycles en région*

À l'automne 2000, Sciences Po mettait en œuvre une stratégie de "délocalisation" en région de son premier cycle, ce qui n'a pas été, au départ, sans susciter des réactions assez naturelles de la part de certaines universités voisines mais, surtout, des IEP de province. Sciences Po a décidé d'implanter ses différents campus dans des villes moyennes à fort potentiel universitaire. Il a inauguré un premier campus à Nancy puis, en 2001, deux autres campus à Poitiers et Dijon.

Chacun de ces campus recrute au moins la moitié de ses étudiants, en provenance de l'étranger, sur une aire géographique donnée : pays germanophones à Nancy, pays de l'Europe centrale et orientale à Dijon, péninsule ibérique et monde latino-américain à Poitiers. S'agissant des étudiants français, le recrutement est national mais ces derniers ont la possibilité d'approfondir leur connaissance des langues et cultures correspondant à chaque implantation.

Dans ses publications, Sciences Po identifie les objectifs poursuivis par les premiers cycles en région :

- accentuer l'intégration internationale ;
- former des générations européennes ouvertes sur le monde ;
- accroître les capacités d'accueil de Sciences Po ;
- promouvoir la coopération et la décentralisation universitaires ;
- créer des cycles de formation en s'appuyant sur les collectivités locales.

Parmi les caractéristiques spécifiques communes à ces trois cycles en région, on peut noter, entre autres :

- un petit nombre d'élèves ;
- au moins trois langues de travail ;
- le recours intensif aux nouvelles technologies ;
- des implantations dans des villes moyennes ayant une tradition de coopération internationale ;
- la parité étudiants français/étudiants étrangers (en 2003, sur 349 étudiants, on compte 45,8% d'étudiants français, 38,4% d'étudiants étrangers et 15,8% de binationaux).

Chaque centre est placé sous la responsabilité d'un directeur. Les enseignements sont dispensés, pour environ un tiers d'entre eux, par des enseignants parisiens qui assurent la cohésion avec le 1<sup>er</sup> cycle de Paris et, pour le reste, par des enseignants en provenance de l'étranger, d'institutions universitaires et écoles locales ainsi que, comme à Paris, des milieux administratifs et économiques.

Nonobstant certains obstacles, les premiers cycles en région ont rapidement pris de l'ampleur, notamment en matière d'effectifs étudiants. Ils ont permis d'accroître les capacités d'accueil de l'IEP et de desserrer l'étau dans lequel il se trouvait face à l'accroissement des candidatures.

On peut cependant s'interroger sur les incidences résultant de l'ouverture des premiers cycles en province en termes d'organisation de l'enseignement supérieur au niveau des régions, tant vis-à-vis des autres instituts d'études politiques que des universités proches de ces campus.

Lorsqu'une université ouvre une ou plusieurs antennes de cycles délocalisés, d'une part, elle ne sort pas de son aire géographique d'influence directe, et, d'autre part, sa démarche a pour effet de permettre à des étudiants potentiels de s'engager dans un cursus universitaire en raison de la proximité de l'antenne alors qu'ils n'auraient pu, ou voulu, rejoindre l'université mère. L'ouverture par Sciences Po de campus délocalisés, d'une part, manifeste l'idée que l'institution se fait du caractère national de son aire d'influence et, d'autre part, vise à attirer vers elle des étudiants français comme étrangers qui, en raison de leur haut niveau, auraient, en tout état de cause, poursuivi un cursus universitaire.

Certes, tous les étudiants rejoignant ces premiers cycles sont recrutés, comme les autres candidats, sur la base d'un concours national, et ce n'est qu'une fois l'admission obtenue que les étudiants peuvent prétendre accéder à l'un des campus en région. Il n'en demeure pas moins que ces premiers cycles exercent sans doute un attrait sur les meilleurs étudiants "locaux", même s'ils entraînent, parallèlement, un "drainage" d'étudiants nationaux et étrangers au bénéfice de l'ensemble des régions concernées.

Faut-il considérer qu'il y a là un détournement de recrutement au bénéfice de Sciences Po et au détriment des institutions universitaires locales ? Il semble que les responsables de ces dernières ne manifestent plus aujourd'hui de crainte à cet égard et que le faible nombre d'étudiants "locaux" recrutés lors des deux dernières rentrées - entre deux et cinq suivant les implantations - n'accréditent pas une telle thèse.

En revanche, il y a lieu de s'interroger sur les conséquences de ces délocalisations en termes de moyens, qu'il s'agisse des locaux ou des ressources financières. Les soutiens importants octroyés à ces campus par les collectivités territoriales ne sont pas sans conséquence sur la répartition des moyens accordés au plan régional au titre de l'enseignement supérieur.

Enfin, cette attitude d'unilatéralisme de l'IEP de Paris ne s'inscrit pas dans un concept de "réseau partagé" entre les différents instituts d'études politiques.

Il est sans doute encore trop tôt pour mesurer tous les effets à long terme de cette politique de "délocalisation" ; il convient néanmoins d'inviter les autorités de tutelle, ainsi que l'ensemble des acteurs impliqués dans cette demande, à exercer un suivi attentif en ce qui concerne le développement de ces premiers cycles. Il serait sans doute avisé pour Sciences Po de s'en tenir à la situation présente, observation étant faite que le dispositif délocalisé va encore être amplifié, à la rentrée 2005, par l'ouverture d'un nouveau pôle, "Méditerranée et Moyen-Orient", à Menton.

### *La troisième année à l'étranger*

Dans le cadre de la politique internationale de Sciences Po, les étudiants ont l'obligation d'effectuer leur troisième année à l'étranger, soit en séjour d'études dans des universités partenaires, soit en stage dans des entreprises ou organismes de qualité.

Sciences Po dispose d'un réseau de plus de 230 universités partenaires de réputation internationale dans le monde entier. La Direction des affaires internationales et des échanges (DAIE) déploie d'importants moyens humains et financiers afin de fournir aux étudiants le soutien nécessaire à cette expérience internationale. Sciences Po Avenir s'occupe des stages à l'étranger en entreprise ou dans des administrations publiques et en assure le suivi.

Les étudiants qui ont satisfait à l'ensemble des exigences du premier cycle peuvent passer en master.

## Le cycle de master

Deux masters viennent d'être mis en place : un diplôme d'établissement appelé à conférer le grade de master (le "master" de Sciences Po) et un master recherche. Cette réforme, correspondant à l'harmonisation européenne, a permis à la direction de Sciences Po de revoir en profondeur les liens entre recherche et enseignement. Le master de Sciences Po se déroule à Paris et représente la quatrième et la cinquième année d'études. L'établissement impose aux étudiants qui souhaitent obtenir le master recherche de préparer simultanément le diplôme de l'IEP.

### *Le master de Sciences Po<sup>1</sup>*

Il convient d'indiquer en préalable que ce master n'a pas été soumis à l'habilitation du Ministère, ce qui peut poser un problème de positionnement, puis d'évaluation, de cette formation.

Le cursus prépare les élèves au "marché de l'emploi" en leur donnant une formation intellectuelle fondamentale, des connaissances spécialisées de pointe et diverses expériences professionnelles.

Le cycle professionnel offre douze spécialisations. L'étudiant doit en choisir une parmi les suivantes :

- Affaires publiques ;
- Carrières internationales ;
- Carrières judiciaires et juridiques ;
- Droit économique ;
- Études et stratégie marketing - communication ;
- Finance et stratégie ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Gestion de l'information en entreprise ;
- Gestion des territoires et urbanisme ;
- Journalisme (création à la rentrée 2004 d'une école de journalisme) ;
- Management de la culture et des médias ;
- Métiers de l'Europe.

---

<sup>1</sup> Le texte du décret - modifiant le décret n°85-497 du 10 mai 1985 relatif à l'Institut d'études politiques de Paris - concernant la délivrance du grade de master et l'habilitation à délivrer des diplômes nationaux n'est pas encore paru à la date de rédaction du présent rapport.

Le cursus se déroule sur quatre semestres et comprend :

- des enseignements de spécialisation ;
- un enseignement de sciences sociales ;
- trois enseignements de tronc commun (enjeux politiques, économie, espace mondial) ;
- deux langues étrangères ;
- un semestre "hors les murs" sous forme de stage ou d'un séjour d'études universitaires ;
- un projet collectif, institué il y a quatre ans, qui constitue un dispositif privilégié d'apprentissage de la vie organisationnelle et mise sur le travail d'équipe et le management de projet.

### *Le master recherche*

Au lieu des sept DEA existant précédemment, l'IEP a mis en place un seul master recherche, structuré en cinq mentions :

- Histoire et théorie du politique ;
- Relations internationales ;
- Sociétés et politiques comparées ;
- Gouvernance économique ;
- Sociologie de l'action.

Les chercheurs et enseignants-chercheurs sont unanimes à souligner les effets positifs du master recherche sur l'implication des chercheurs dans l'enseignement. Réalisée en un temps record (moins d'un an), la réforme a surmonté les préventions initiales. Les chercheurs se sont largement engagés dans les enseignements du master recherche mis en place par la direction de Sciences Po. Ils ont pu participer à la définition des contenus, rapprocher des disciplines ou des thématiques jusque-là séparées (par exemple l'histoire et la théorie du politique). Certains directeurs de laboratoire ont même le sentiment que la participation des chercheurs au master a été un ferment d'unité au sein du laboratoire.

De l'avis des enseignants-chercheurs, la mise en place du système LMD a permis de "rebattre les cartes", de briser certaines féodalités. La quasi-totalité des chercheurs a souhaité enseigner à l'un ou l'autre niveau. Nombre d'entre eux seront désormais "directeurs d'études et de recherches". Il s'agit d'une position nouvelle, dont le statut est fonctionnel et non pas juridique.

Le bilan de la première année permettra d'identifier les enseignements qui auront des effectifs d'étudiants insuffisants et d'opérer les réajustements nécessaires.

À la question de savoir comment se justifie l'obligation de cumuler les deux masters, "Sciences Po+recherche", et si elle n'entraîne pas une charge excessive pour les étudiants, il a été indiqué, lors des expertises, que le double diplôme est en réalité moins lourd que le master de Sciences Po seul. Les étudiants du master recherche ne sont astreints qu'au tronc commun du master d'établissement (40 heures). Les enseignements de branches professionnelles (60 heures) leur sont épargnés. La direction, de son côté, insiste sur la nécessité de diffuser l'esprit "recherche" au sein des étudiants : les deux mondes doivent rester reliés.

Ces nouvelles mesures (passage du diplôme à cinq ans, internationalisation des cursus, recrutement par le biais des CEP, installation de premiers cycles en province, création d'une école de journalisme...) témoignent du dynamisme et de la réactivité de l'institution. Mais il est encore trop tôt pour en mesurer tous les effets.

#### 4 - Une volonté de valorisation de la dimension professionnelle

##### L'insertion professionnelle

Créé en 1995 et directement rattaché depuis 2002 à la direction des études et de la scolarité, Sciences Po Avenir s'occupe des stages, de l'orientation professionnelle et du premier emploi. Il offre de nombreux services aux étudiants : site Internet, ateliers pédagogiques et d'orientation professionnelle, organisation d'événements de prestige mettant en relation étudiants et recruteurs, etc.

La place des stages à Sciences Po est centrale. C'est un moyen privilégié d'initiation à la vie en entreprise et aux réalités sociales et économiques. Obligatoire et d'une durée de trois mois à un an, le stage se déroule en entreprise (60%) ou dans un organisme public (20%). Au niveau du master, 800 étudiants effectuent un stage en France ou à l'étranger en s'appuyant sur les services de Sciences Po Avenir.

Ce service réalise des enquêtes annuelles sur les débouchés professionnels et l'orientation des jeunes diplômés de Sciences Po. Ainsi, la dernière enquête réalisée auprès de 811 diplômés a obtenu un taux de réponse de 83%.

En termes d'orientation des jeunes diplômés de Sciences Po, on obtient les résultats suivants : à leur sortie de Sciences Po, 36% des diplômés occupent un emploi, 18% font un stage, 21% suivent une préparation à divers concours administratifs, 21% continuent leurs études et 4% sont à la recherche d'un emploi.

En ce qui concerne la répartition des jeunes diplômés entrés dans la vie professionnelle, on observe que 77% d'entre eux travaillent dans le secteur privé, 14% dans le secteur public et 9% dans des organismes à caractère associatif ou pour une organisation non gouvernementale (ONG).

Les premiers postes des jeunes diplômés de Sciences Po correspondent à une gamme très variée. Ainsi, par ordre d'importance décroissant, on peut citer : *consulting* ; *marketing*, commercial ; comptabilité, audit ; communication ; chargé d'études ; finance ; édition, programmation, production ; avocat, juriste ; ressources humaines ; enseignement ; journalisme.

##### La formation continue

La formation continue fait partie intégrante des missions de Sciences Po. S'inscrivant dans son projet éducatif et partageant les mêmes objectifs, la formation continue permet de répondre aux besoins des cadres et dirigeants d'entreprises, d'administrations publiques et d'autres organisations. S'appuyant sur le concept de formation tout au long de la vie, l'IEP propose un ensemble de programmes et d'activités : *executive masters*, séminaires courts, formation sur mesure, cycles de conférences.

L'activité est importante (et en progression pour 2003 avec +11%), qu'il s'agisse du nombre de participants (6500 personnes) ou du chiffre d'affaires (5,7 millions d'€, soit 9,1% du budget de Sciences Po).

Pour les années 1999 à 2003, la formation continue de Sciences Po affiche les résultats suivants :

- nombre de séminaires réalisés : 1332
- nombre de stagiaires : 32 157
- chiffre d'affaires : 25,83 millions d'€

#### ***Les cursus diplômants : les "executive masters"***

Ces cycles de formation continue visent les cadres expérimentés qui veulent parfaire tout à la fois leurs connaissances théoriques et pratiques. La formation s'étale sur vingt mois à un rythme de deux à trois journées par mois, permettant d'exercer un emploi à plein temps.

Sciences Po propose six cycles de formation continue diplômants : finance d'entreprise et marchés de capitaux, diagnostic social et stratégie de changement, fonctionnements associatifs, gestion et politiques de santé, politiques gérontologiques, gestion publique.

La validation du cycle et l'obtention du diplôme font l'objet d'une procédure rigoureuse qui comprend, entre autres, la rédaction d'un mémoire et une soutenance orale. Le diplôme délivré est un diplôme d'établissement et les diplômés de ce cycle ont accès aux services de l'association des anciens de Sciences Po. Depuis 1990, 550 personnes ont obtenu ce diplôme.

#### ***Les séminaires courts et les formations sur mesure***

Sciences Po propose des séminaires courts (170 en 2003) d'une durée de deux à quatre jours, dans des domaines variés touchant les fonctions de l'entreprise (finance, ressources humaines, marketing, systèmes d'information, etc.) et certains thèmes spécifiques (politiques publiques, élus et collectivités territoriales, protection sociale, etc.).

Profitant de son implantation en région, Sciences Po offre en outre, depuis 2003, divers séminaires courts sur ses campus délocalisés (Dijon, Nancy et Poitiers).

À la demande, Sciences Po peut également répondre à des besoins spécifiques d'entreprises ou d'organismes et concevoir des programmes de formation entièrement sur mesure. Les formes d'intervention peuvent varier : colloques, séminaires, cursus diplômants, etc. En 2002, 61 séminaires (soit 200 journées de formation) ont été organisés à la demande de 61 entreprises et organismes.

#### ***Le diplôme de Sciences Po en formation continue***

Enfin, dans certains cas particuliers, une personne qui ne possède pas de diplôme universitaire mais qui affiche une solide expérience professionnelle, d'au moins cinq ans, peut être candidate à une admission directe au cycle du diplôme de Sciences Po (4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années).

## Le MBA de Sciences Po

Sciences Po offre également un MBA de calibre international agréé par l'AMBA (*Association of MBAs*). Le programme est bilingue (français et anglais). Dispensé sous une forme intensive d'une durée de neuf mois, ce programme met l'accent sur les petits effectifs (maximum 40) et le travail d'équipe. L'enseignement est assuré principalement par des professeurs invités qui viennent de différentes universités américaines et européennes.

Le programme combine tout à la fois le projet éducatif de Sciences Po et le cursus MBA classique.

Le programme de MBA bénéficie de l'expertise d'un conseil consultatif (*Advisory Board*) constitué de présidents d'entreprise et dispose de son personnel et de ses propres locaux.

Il convient d'observer qu'un MBA étant un diplôme de deuxième cycle, il y a un certain paradoxe à le placer, dans les schémas et discours officiels, au-dessus des masters professionnels.

## Conclusion

Formant une bonne partie des cadres de la haute fonction publique et des dirigeants du monde des affaires, Sciences Po occupe une place privilégiée parmi les établissements d'enseignement supérieur.

On se doit d'ajouter que Sciences Po a su prendre acte des changements intervenus dans son environnement et mener tout un train de réformes audacieuses, bien que parfois controversées.

### *L'offre de formation*

- Le projet éducatif

Le projet éducatif a été modernisé. Il continue de mettre l'accent sur une solide formation intellectuelle fondamentale et pluridisciplinaire ainsi que sur des aptitudes à l'expression publique. Cependant, ces objectifs ont été développés dans une double perspective : une plus grande internationalisation et une préparation à des responsabilités professionnelles de haut niveau.

Sciences Po propose ainsi un projet éducatif original et adapté aux nouvelles réalités d'un monde "globalisé".

- La lisibilité de l'offre de formation

Dans sa nouvelle structure, l'offre de formation de Sciences Po devient plus lisible et s'inscrit dans les "normes" internationales. Le dispositif LMD est clairement mis en avant. La semestrialisation des enseignements et l'adoption du système de notation ECTS devraient grandement faciliter la mobilité internationale des étudiants, les doubles diplômes et les diplômes intégrés.

### *L'internationalisation des formations*

L'internationalisation des formations s'avère un point fort de l'établissement.

L'IEP accueille aujourd'hui environ 2000 étudiants étrangers et compte plus de 800 élèves en mobilité, soit 600 en troisième année de premier cycle et 200 en deuxième année de master : ces chiffres méritent d'être signalés.

Pour ce qui a trait à la transformation de la pédagogie et de la vie de l'institut, de nombreux enseignants-chercheurs ont indiqué, lors des expertises, que la présence d'étudiants étrangers dans leurs cours a modifié les comportements : ils dénotent plus de participation en cours et plus de "variété" et de "fraîcheur" dans les points de vue exprimés. Les étudiants qui ont bénéficié d'une mobilité sont, à leur retour, plus autonomes et "exigeants" vis-à-vis de leurs professeurs. Les méthodes de travail doivent être modifiées et les modes d'évaluation adaptés.

### *La qualité au vu des critères utilisés par les agences internationales d'accréditation*

Il ne s'agit en aucune façon de présager des décisions qui pourraient être prises par de telles agences. Néanmoins, si l'on considère trois grandes catégories de critères, relatifs au management stratégique de l'établissement, aux acteurs (étudiants, enseignants et personnel administratif), à l'assurance des apprentissages, il s'avère que, dans l'ensemble, Sciences Po gère très activement ses processus stratégiques, humains, pédagogiques et administratifs.

Cependant, le recours périodique à des évaluateurs externes étrangers, permettant d'apporter une vision critique sur certaines dimensions de Sciences Po, serait tout à fait souhaitable. En outre, au regard des "normes" d'agences étrangères, une ombre significative au tableau consiste en la taille relativement restreinte du corps professoral permanent par rapport aux effectifs étudiants.

### *Les recrutements*

D'une certaine façon, on peut dire que, paradoxalement, Sciences Po est victime de son succès. Plus la notoriété de l'institut augmente en France et à l'étranger, plus sévère est le taux de sélection à l'entrée. Il est donc de plus en plus difficile pour les candidats de milieux moins favorisés d'entrer à Sciences Po. Une action énergique s'imposait : l'établissement a fait le choix des conventions d'éducation prioritaire.

### *L'aide à l'insertion professionnelle et les stages*

Grâce à Sciences Po Avenir, l'institut s'acquitte très bien de ses responsabilités au chapitre de l'insertion professionnelle de ses élèves. Les moyens déployés sont importants et les résultats sont au rendez-vous.

Les stages constituent un moyen privilégié d'immersion dans la vie professionnelle et une façon efficace de trouver un emploi. Les stages de longue durée sont recommandés et très utilisés dans les différents masters (par exemple Études et stratégie marketing - communication) et dans la nouvelle école de journalisme.

### *La place de la formation continue dans la stratégie de l'établissement*

La formation continue fait partie intégrante de la stratégie de Sciences Po. Elle est d'envergure (6500 personnes) et procure notoriété et revenus supplémentaires à l'établissement.

La direction de Sciences Po estime que son projet éducatif s'applique bien à la formation continue et qu'il est de son devoir de répondre aux besoins de cadres désireux de bénéficier d'une formation tout au long de la vie, ainsi que de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et organisations.

La formation continue semble bien prise en compte par les chercheurs et enseignants, puisque nombre d'entre eux sont des intervenants reconnus pour leur expertise et leur capacité à allier approche théorique et mise en œuvre pratique dans leurs enseignements.

La liste des publics est riche et diversifiée ; elle comprend des établissements bancaires, des organisations patronales, syndicales et consulaires, des médias, des collectivités publiques, des organisations relevant de la protection sociale et de la santé, etc.

Enfin, dans la mesure où la formation initiale de Sciences Po est fermement ancrée dans l'international et bénéficie d'un riche réseau d'universités partenaires étrangères, il pourrait être intéressant pour l'institut d'envisager une internationalisation de ses activités de formation continue.

## II - La recherche : une identité forte, une structure originale

Élément important de l'activité de Sciences Po, la recherche scientifique a, longtemps, simplement accompagné les activités d'enseignement. La création d'une "direction scientifique" en 1991 a marqué un tournant en affichant explicitement la recherche comme une priorité de l'établissement. Par la suite, dans les contrats quadriennaux de 1997-2000 et 2001-2004, Sciences Po a manifesté sa volonté de devenir un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à part entière, avec l'ambition d'atteindre un niveau de qualité international. Ces objectifs sont fortement rappelés dans le rapport d'auto-évaluation.

Deux caractéristiques sous-tendent le paysage de la recherche à Sciences Po : la grande diversité des centres de recherche et l'atout majeur que constitue la FNSP.

On ne peut en effet qu'être frappé par l'hétérogénéité des centres de recherche présents à Sciences Po. La dichotomie entre les trois centres de recherche uniquement dépendants de la FNSP et les cinq centres mixtes CNRS-FNSP est un héritage de l'histoire qu'il n'y aurait, sans doute, guère de sens de vouloir résorber. Il faudra se demander cependant si cette situation favorise la recherche de haut niveau ou si elle conduit au cloisonnement interne.

Par ailleurs, comme tout établissement d'essence universitaire, Sciences Po combine l'enseignement et la recherche, mais le fait de manière très singulière, parce qu'il peut s'appuyer sur la FNSP et qu'il dispose d'un nombre de chercheurs qui est trois fois plus important que celui des enseignants-chercheurs.

Cet établissement jouit d'une liberté de manœuvre exceptionnelle dans le paysage universitaire français, grâce à l'autonomie juridique et financière que lui procure la FNSP. Par ailleurs, il dépend d'un autre organisme de recherche, le CNRS, pour le recrutement et la promotion d'une large fraction de ses chercheurs. Cette dissociation est une vraie difficulté pour qui veut évaluer le secteur de la recherche à Sciences Po : il faut sans cesse faire la part de ce qui dépend de l'institution et de ce qui n'en dépend pas.

Quatre thèmes méritent d'être abordés, permettant tout à la fois d'appréhender les forces en présence, les liens avec la formation ainsi que les réformes récemment engagées :

- la vision d'ensemble du dispositif ;
- une présentation des huit centres ;
- l'école doctorale et les relations avec l'enseignement ;
- les services d'appui.

## 1 - Vision d'ensemble du dispositif

La recherche à Sciences Po est distribuée entre sept laboratoires de recherche<sup>1</sup> et une unité de service, l'Observatoire interrégional du politique. Elle peut s'appuyer sur deux réalisations de la FNSP : une bibliothèque d'une exceptionnelle richesse, et une maison d'édition qui constitue en puissance un précieux instrument de valorisation.

Les sept laboratoires couvrent la plupart des sciences sociales : sciences politiques, histoire, sociologie, économie et droit. Ils varient selon la taille, le statut juridique de leurs chercheurs, leurs sources de financement, leur mode de fonctionnement.

Tableau récapitulatif des centres de recherche et observatoires

Discipline et intitulé	Sigle	Statut	Chercheurs				EC		CE	ITRF	Total	Doctorants	Thèses en 4 ans
			DR 1	DR 2	CR 1	CR 2	PR	MC					
<b>Sciences politiques</b>													
Centre d'études et de recherches internationales	CERI	UMR associée au CNRS	7	15	17	7	5	1	1	16	69	180	46
Centre de rech. politiques de Sciences Po	CEVIPOF	UMR associée au CNRS	10	18	4	5	2		1	13	53	87	22
Observatoire interrégional du politique	OIP	UMR associée au CNRS			1		1		3	4	9	4	
<b>Sociologie</b>													
Centre de sociologie des organisations	CSO	Unité associée au CNRS	1	4	3	1	4			4	17	29	11
Observatoire sociologique du changement	OSC	Unité associée au CNRS	1	3	1		2	2		5	14	18	6
<b>Économie</b>													
Observatoire français des conjonctures économiques	OFCE	Unité propre FNSP							3	31	17	51	5
Service d'étude de l'activité économique	SEAE	Unité propre FNSP					4		2	3	9		
<b>Histoire</b>													
Centre d'histoire de l'Europe du XX <sup>e</sup> siècle	CHEVS	Unité propre FNSP		1			7	4		5	17	170	
<b>Total</b>			19	41	26	13	28	7	38	67	239		
			99				35						

Source : Sciences Po

Légende : EC : enseignant-chercheur DR : directeur de recherche CR : chargé de recherche CE : chargé d'études  
PR : professeur des universités MC : maître de conférences ITRF : Ingénieur, technicien de recherche et de formation

<sup>1</sup> Au cours de ce rapport, on parlera indifféremment de "centre" ou de "laboratoire" pour désigner les centres de recherche de Sciences Po.

### Les ressources humaines

239 personnes exercent leur activité au sein des huit centres : 172 chercheurs ou enseignants-chercheurs et 67 techniciens ou ingénieurs.

Les 172 chercheurs et enseignants-chercheurs se subdivisent en trois catégories :

- des chercheurs statutaires de la FNSP ;
- des chercheurs statutaires du CNRS ;
- des enseignants-chercheurs.

Les chercheurs du CNRS sont recrutés, évalués et promus par les commissions du CNRS, tandis que les chercheurs de la FNSP relèvent d'une commission interne fonctionnant sur le modèle du CNRS.

Il s'ajoute à ces titulaires une centaine de chercheurs n'exerçant pas leur activité principale à l'IEP. Réciproquement, 9 chercheurs de la FNSP sont affectés à l'extérieur, dans des unités de recherche des IEP de province (4 à Grenoble, 5 à Bordeaux).

Enfin, Sciences Po compte quelque 600 doctorants inscrits en thèse : 25% environ bénéficient d'une aide financière et d'un accueil au sein des centres de recherche ; les autres sont inscrits en thèse mais ne sont pas réellement accueillis sur place.

Les centres de recherche sont encadrés et gérés par 67 personnes, dont 50 salariés de la FNSP, 14 agents du CNRS, 3 agents du ministère de l'Éducation nationale, de la recherche et de l'enseignement supérieur.

### Une recherche qui s'ouvre à l'international

Le rapport d'auto-évaluation a mis un soin particulier à souligner les efforts systématiques de la direction scientifique pour aller dans le sens de l'internationalisation : participation aux grands projets du 6<sup>e</sup> programme-cadre européen, avec la mise en place d'un soutien administratif pour répondre aux appels d'offres, réseaux d'échange doctoral ou post-doctoral financés par la Commission européenne (RTN ou *Research Training Network*), publication directe en langue anglaise, formation linguistique, obligation pour tous les étudiants formés à Sciences Po de passer une année à l'étranger, etc.

Par ailleurs, plusieurs instances à vocation internationale viennent d'être mises en place : le Forum européen, récemment rebaptisé Centre d'études européennes, le Laboratoire européen associé (LEA), et le programme Alliance. Elles sont trop récentes pour pouvoir faire l'objet d'une évaluation. On se contentera ici de les signaler.

Le Centre d'études européennes comporte deux volets : expertises et étude d'un côté, recherche et accueil de chercheurs étrangers de l'autre. Il devrait prochainement assister les laboratoires pour mieux préparer les réponses aux appels d'offres européens : plusieurs chercheurs de divers centres participent à son comité de pilotage.

Le LEA intéresse au premier chef le CEVIPOF. Il s'agit d'une convention qui doit lier Sciences Po, l'Université d'Oxford, la Maison française d'Oxford et le CNRS pour créer un laboratoire capable de stimuler les échanges scientifiques dans le domaine de l'analyse de l'évolution des systèmes démocratiques.

Les chercheurs du laboratoire qui participeraient à ces échanges pourraient passer un semestre à Oxford, où ils délivreraient un enseignement sur la vie politique française.

Le programme Alliance, qui associe l'École polytechnique, l'Université Columbia et Sciences Po devrait permettre l'échange de doctorants.

## 2 - Les huit centres de recherche et observatoires

Ces centres conduisent des activités de recherche, mais aussi d'étude et d'observation.

### Le Centre d'études et de recherches internationales (CERI)

#### *Présentation*

Fondé en 1952 au sein de la FNSP, le CERI est le plus gros laboratoire de Sciences Po.

Il constitue en France le principal centre de recherche sur la politique internationale et les systèmes politiques des diverses aires culturelles. Ses activités portent sur trois axes : les relations internationales, l'économie politique internationale et les aires culturelles.

Le CERI a particulièrement développé les partenariats internationaux, ce qui s'impose pour des recherches largement effectuées sur les pays étrangers.

Par ailleurs, la participation aux deux mentions du master de recherche Relations internationales et Sociétés et politiques comparées a favorisé un rapprochement entre chercheurs.

#### *Publications*

Le CERI se signale au sein de Sciences Po par l'existence d'une politique de publication particulièrement dynamique, qui a été lancée en dehors des éditions de Sciences Po. Cette politique s'articule en une série de supports : la revue *Critique internationale*, les *Études du CERI*, deux collections d'ouvrages en langue française (la collection Recherches internationales et la collection CERI-Autrement), et deux collections d'ouvrages chez des éditeurs britanniques, créées respectivement en 1999 et 2002 (*CERI Series in comparative politics and international studies* et *International relations and political economy*).

Les publications du CERI couvrent un spectre très différencié : littérature pour experts, revue scientifique, ouvrages de vulgarisation, livres d'auteurs dans des collections scientifiques de langue anglaise.

Se pose cependant la question de la compatibilité de cette politique avec la réforme en cours des Presses de Sciences Po. Quel rapprochement peut être envisagé entre les deux systèmes ?

On peut, par ailleurs, regretter que la bibliographie déclarée dans le rapport quadriennal 2000-2003 apparaisse légèrement en deçà de ce qu'on pouvait espérer. Ainsi, quand on le mesure par chercheur et par an (y compris les associés et les doctorants), le nombre d'articles dans des revues à comité de lecture se ramène à une moyenne de 1,5, dont seulement 0,15 en anglais.

### ***Encadrement doctoral***

L'accueil doctoral a pris des proportions sans doute excessives au CERI : 169 doctorants étaient affiliés au centre en 2003, 180 aujourd'hui. Un tiers des projets de thèse n'aboutit pas, en particulier quand ils sont le fait d'étudiants étrangers qui retournent dans leur pays.

Les directions de thèse sont anormalement concentrées sur deux enseignants-chercheurs : respectivement 28 et 21 thèses, sachant que ces mêmes enseignants ont encore des étudiants en thèse en dehors du CERI.

En dépit de ces difficultés, le CERI est un centre de premier ordre. Il retient l'attention notamment par l'étendue de ses activités, la clarté de ses orientations stratégiques, une politique de publication activement tournée vers l'international, bien qu'elle privilégie encore les ouvrages collectifs et les essais au détriment des publications dans les revues internationales à comité de lecture. La principale faiblesse tient à l'encadrement insuffisant de doctorants en surnombre. La réforme en cours devrait en partie y remédier.

### **Le Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF)**

#### ***Présentation***

Le CEVIPOF est, après le CERI, le deuxième laboratoire de Sciences Po par les effectifs. Fondé en 1960, il réunissait trois entités : le séminaire sur les idéologies, le séminaire sur la France contemporaine et le Centre d'études scientifiques de la politique intérieure. Le centre s'est vite signalé par sa réactivité et sa productivité. Chaque consultation électorale a donné lieu à un ouvrage d'analyse, en même temps que débutaient les enquêtes quantitatives sur des sujets qui débordaient le cadre électoral et touchaient à d'autres formes de mobilisation et à la vie politique en général. Dans le paysage sociologique français, le CEVIPOF a montré qu'il était possible de suivre de près l'actualité politique, au rythme du calendrier électoral, tout en pratiquant une analyse sociologique approfondie des évolutions de la société.

L'actuelle direction du CEVIPOF se trouve aujourd'hui face à plusieurs défis :

- défi du renouvellement des problématiques ;
- défi de la mise à niveau dans la maîtrise des outils techniques ;
- défi de l'internationalisation ;
- défi du renouvellement des générations.

#### ***Partenariats***

L'internationalisation du CEVIPOF s'effectue globalement dans de bonnes conditions, alors qu'elle ne va pas de soi pour un centre nommé centré sur la vie politique hexagonale. La difficulté est d'autant plus grande que la vie politique d'un pays comme la France se signale par des traits originaux qui ne sont guère transposables hors des frontières. Le CEVIPOF s'est néanmoins engagé depuis dix ans dans l'internationalisation. Le rapport d'activité du CEVIPOF pour les années 2000 et 2003 mentionne une quarantaine de contrats de recherche, dont un tiers dans le cadre du 5<sup>e</sup> PCRD européen. On compte également un grand nombre d'expertises et d'appartenances à des conseils scientifiques à l'étranger. Enfin, les chercheurs du CEVIPOF siègent dans les comités de rédaction d'une soixantaine de revues, dont la moitié sont étrangères.

### ***Publications***

La structure des publications du CEVIPOF n'est pas à la hauteur de ces performances. Les articles dans des revues à comité de lecture sont au nombre de 0,9 par an et par chercheur, dont 0,1 en anglais.

### ***Encadrement doctoral***

L'accueil des doctorants pose au CEVIPOF des problèmes aussi sérieux qu'au CERI (surnombre, accueil des seuls allocataires dans une salle collective insuffisante, proportion élevée de thèses inachevées...). La direction du laboratoire semble bien se décider à réduire le nombre des nouveaux doctorants, conformément à la politique de l'école doctorale.

Le CEVIPOF accueille officiellement 87 doctorants. Leur répartition parmi les directeurs de thèse est moins concentrée qu'au CERI, même si un enseignant-chercheur en dirige quinze à lui seul. Hormis ce cas précis, les cumuls de direction restent inférieurs à dix.

### ***Renouvellement démographique***

Un défi majeur du CEVIPOF pour les années à venir est le renouvellement des effectifs de chercheurs. La pyramide des âges du laboratoire présente un profil inquiétant qui oblige à être attentif au remplacement des départs en retraite.

## **Le Centre de sociologie des organisations (CSO)**

### ***Présentation***

Le CSO actuel est l'héritier du laboratoire fondé au sein du CNRS en 1965. Les effectifs permanents sont relativement modestes par rapport à la notoriété nationale et internationale du centre, qui tient à la diversité de ses réseaux et à un rythme de publications soutenu (trois à six ouvrages par an).

### ***Partenariats***

Par son activité de recherche, de conseil et d'intervention, le CSO a noué des liens avec des ministères (culture, éducation et recherche, environnement, santé, justice...), des agences publiques (AFSSA, agences de l'eau, agence de modernisation des universités et des établissements...), de grandes entreprises publiques et privées, mais aussi des organismes de recherche français (Centre d'étude de l'emploi, INRA) ou des centres du CNRS (CERTOP, CESTA...). Le CSO a également noué des liens étroits avec de grandes universités américaines (Berkeley, Chicago, Harvard et Stanford) et a su les étendre à d'autres institutions étrangères. Il est en train d'établir des liens avec l'Asie qui devraient se développer. Enfin, le CSO s'est mobilisé dans le développement de l'espace européen de la recherche (ERA). Il est devenu fin 2003 membre d'un réseau d'excellence lancé par le 6<sup>e</sup> PCRD, le réseau PRIME (*Policies for Research and Innovation in the Move towards the ERA*).

### ***Publications***

Sur les quatre années 2000-2003 cumulées, la production des treize chercheurs du CSO est abondante. Mesuré par chercheur et par an, le nombre d'articles dans les revues à comité est de 1,7 (ce qui est élevé), dont 0,4 en anglais.

### ***Encadrement doctoral***

Consciente des enjeux pour l'avenir, la direction du CSO conduit une politique d'accueil doctoral particulièrement attentive. Le centre accueille 29 doctorants, dont six étrangers. Les sujets de thèse sont pleinement intégrés dans la thématique générale ; la trajectoire des doctorants à la sortie du programme doctoral fait l'objet d'un suivi et d'un bilan quantitatif. La direction du laboratoire juge nécessaire de limiter le nombre des doctorants en fonction des capacités de financement disponibles. Onze thèses ont été soutenues de 2000 à 2004.

Par ailleurs, jusqu'à une époque récente, les directions de thèse étaient très inégalement réparties.

### **L'Observatoire sociologique du changement (OSC)**

#### ***Présentation***

L'OSC a été fondé en 1988 avec, pour ligne générale, de décrire et, si possible, d'expliquer le changement social à tous les niveaux de la société : individuel, familial, local, national, international, en s'appuyant sur des analyses empiriques originales, à base de données statistiques ou d'observations qualitatives systématiques.

Après évaluation des recherches conduites jusqu'en 2003, l'OSC affiche désormais trois axes de recherche : générations et classes sociales ; dynamiques spatiales et inégalités ; mœurs, socialisation et déviance.

Les recherches de l'OSC sont en train de s'infléchir dans plusieurs directions : ainsi, l'histoire de la sociologie ne devrait plus constituer un axe majeur du laboratoire.

En revanche, on assiste à l'accentuation de l'orientation comparative internationale et au renforcement de la cohérence du laboratoire par l'engagement de travaux collectifs (objectif difficile à atteindre car les trois orientations du laboratoire tendent à recouvrir trois équipes distinctes encore peu intégrées).

La nouvelle direction du laboratoire insiste, par ailleurs, sur la nécessité de développer le point fort de l'OSC : son savoir-faire dans le domaine des enquêtes sociologiques et de la collecte sur le terrain à l'exploitation statistique.

#### ***Partenariats***

Aux partenariats français (INSEE, CREST, LASMAS, CIDSP...) s'ajoutent les partenariats internationaux en plein essor : animation de commissions dans les associations internationales de sociologie, participation aux colloques internationaux, intégration dans des réseaux européens...

#### ***Publications***

Au total, chaque chercheur a publié par an 1,25 article dans une revue à comité de lecture (un bon résultat), dont 0,33 en anglais.

Pour faire valoir son savoir-faire dans l'analyse comparative du changement social à l'échelle européenne, le laboratoire devrait donc se fixer à terme des objectifs quantitatifs et qualitatifs de publication conformes aux standards internationaux, qui sont certainement à sa portée.

### ***Encadrement doctoral***

L'Observatoire sociologique du changement accueille 18 doctorants, dont 10 sont (ou ont été) allocataires. Après avoir décru, le nombre de doctorants inscrits est remonté ; il paraît raisonnable au regard des capacités d'encadrement des chercheurs et enseignants-chercheurs. Le nombre maximum de thèses pour un même directeur n'excède pas six.

Le nombre de thèses soutenues a suivi la même évolution : six seulement dans les années 1999-2003, ce qui est peu. Avec la relance du laboratoire, le nombre d'inscriptions est remonté (cinq en 2003).

### **Le Service d'étude de l'activité économique (SEAE)**

#### ***Présentation***

Le SEAE traite de questions complexes directement liées à l'actualité : libéralisation des échanges et des services, politique commerciale de l'Union européenne, réforme réglementaire en France et dans l'Europe communautaire, politique commerciale agricole européenne, négociations internationales autour de l'OMC, économie et politique de l'environnement, marchés de permis d'émission négociables, accords sur les services (GATS), impact des nouvelles technologies de communication sur le commerce international, etc. L'objet central de la recherche est d'étudier les politiques de libéralisation et de régulation des services à l'échelle régionale et internationale, en accordant une attention soutenue au suivi des négociations multilatérales sur la régulation des services.

Après l'arrivée de la chaire Mercosur et de la chaire Régulation au sein du SEAE, les activités du laboratoire ont été redéfinies au cours de l'année 2003 autour des aspects juridiques et économiques de la mondialisation et de ses implications pour l'économie européenne<sup>1</sup>.

#### ***Partenariats***

Un point fort du SEAE est sa dimension pluridisciplinaire. L'étude de la régulation du commerce international est par nature une discipline internationale. Le SEAE entretient de fait, malgré sa très petite taille, de multiples partenariats avec les institutions étrangères et internationales. On remarquera en particulier le nombre et la qualité des professeurs invités, ainsi que l'abondance des publications cosignées dans des revues internationales.

---

<sup>1</sup> Depuis quelques années, Sciences Po désigne par le nom de "chaires" des structures qui regroupent, autour d'un thème et sous des formes aisément adaptables, divers types d'actions ambitieuses et innovantes. Il en existe cinq à ce jour : Régulation ; Développement durable ; Mercosur ; Moyen-Orient - Méditerranée ; Sécurité, défense (cf. rapport d'auto-évaluation).

### ***Publications***

La direction du SEAE a clairement conscience que le marché des publications dans son domaine de prédilection est international. La mise en pratique de ce principe semble toutefois inégale selon les composantes du centre.

### ***Encadrement doctoral***

Le SEAE accueille peu de doctorants, mais est partie prenante du master recherche à travers la mention Économie des relations internationales, qui comprend des enseignements de micro-économie et de régulation, complétés par des options de droit.

## **L'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)**

### ***Présentation***

L'OFCE fut créé en janvier 1981 au sein de la FNSP par une convention passée entre le Premier ministre et le président de la Fondation, avec pour missions, selon le décret du 11 février 1981, "*d'étudier scientifiquement et en toute indépendance la conjoncture de l'économie française, ses structures et son environnement extérieur, notamment européen, d'effectuer des comparaisons avec les économies étrangères, de formuler dans la mesure où il l'estimera possible, des prévisions économiques, à court, moyen et long terme*".

L'Observatoire compte trois départements : le département Analyse et prévision, structuré en trois pôles (modélisation, fiscalité et budget, mondialisation), le département des Études et le département Économie de la mondialisation, créé en 2002, qui multiplie les études et les interventions sur les incidences de la mondialisation dans divers domaines (l'aide au développement, les crises de dettes souveraines, les réformes des retraites...).

### ***Partenariats internationaux***

Le crédit scientifique de l'OFCE passe notamment par son insertion dans les réseaux internationaux, qui lui permet de mieux se situer vis-à-vis des administrations nationales.

### ***Publications***

L'OFCE entretient trois séries de publications : la *Revue de l'OFCE*, la *Lettre de l'OFCE* et les *Documents de travail*. Les publications des chercheurs, telles qu'elles ressortent de la bibliographie déclarée dans le rapport quadriennal, se trouvent en priorité dans la *Revue de l'OFCE* et dans la *Lettre*.

Les ambitions scientifiques légitimes de l'OFCE justifieraient une présence accrue dans la bibliographie internationale.

### ***Encadrement doctoral***

Le recrutement des doctorants est plafonné à cinq doctorants, dont quatre accueillis sur place. On peut se demander s'il n'y a pas là un malthusianisme excessif, vu l'ampleur des données et le nombre des analyses.

De toutes les caractéristiques que l'on vient de mettre en évidence, il ressort que l'OFCE est un institut de conjoncture réactif, malgré ses moyens limités, mais qu'il a su également alimenter et élargir cette mission par une série d'activités qui sont pleinement celles d'un institut de recherche. Il reste à confirmer le rayonnement de l'OFCE par des publications internationales plus nombreuses et un accueil doctoral plus intense.

## **Le Centre d'histoire de l'Europe du vingtième siècle (CHEVS)**

### ***Présentation***

Fondé en 1984, le CHEVS doit changer prochainement de nom à l'occasion de son vingtième anniversaire. Ce ne sera plus le Centre d'histoire de l'Europe du vingtième siècle mais le Centre d'histoire de Sciences Po.

Le CHEVS n'est pas tant un centre de recherches qu'un réseau d'enseignants, de chercheurs et de thésards. L'activité majeure est l'organisation de journées d'études, colloques et de tables rondes, qui font du CHEVS un haut-lieu de la sociabilité académique pour les historiens de l'époque contemporaine. Les nombreuses rencontres organisées débouchent systématiquement sur des publications d'actes, qui constituent autant de références pour les historiens et, au-delà, pour le public intéressé : acteurs politiques, administrateurs, journalistes, etc.

### ***Partenariats***

Organisé en réseau, le CHEVS relie entre eux trente à quarante chercheurs rattachés à des institutions très diverses, que ce soit les centres universitaires ou les organismes de recherche. Mais il semble que ces liens restent largement de type individuel.

### ***Publications***

À l'heure actuelle, selon la doctrine du CHEVS, la plupart des membres des groupes de travail sont des chercheurs associés qui publient par ailleurs leurs travaux personnels dans des supports scientifiques adéquats : le CHEVS ne saurait revendiquer leur bibliographie.

De son côté, le CHEVS s'efforce de publier les actes de la plupart des rencontres qu'il organise. Il s'adresse pour cela à divers éditeurs de sciences humaines.

### ***Encadrement doctoral***

Le CHEVS a été fortement impliqué dans le cycle supérieur d'histoire du vingtième siècle de l'IEP. Comme pour les autres centres de recherche, la réforme du LMD a intensifié cette participation.

Les groupes de travail accueillent quelque 170 doctorants.

### ***L'avenir du CHEVS***

La question de fond que pose le fonctionnement actuel du CHEVS est celle de savoir s'il ambitionne ou non de devenir un véritable centre de recherche, de qualité comparable à celle des centres d'histoire contemporaine qui existent ailleurs.

Cela conduit à s'interroger, en amont, sur les missions du CHEVS : production d'une recherche propre, ou promotion de recherches menées ailleurs ? Dans la première option, le CHEVS devrait adapter son statut et ses moyens, et se concentrer sur des opérations plus choisies. Dans la seconde, l'organisation de tables rondes et de colloques, qui est de tradition à Sciences Po, resterait son activité centrale, mais elle gagnerait à s'afficher sous un titre qui en livrerait plus clairement la nature.

## **L'Observatoire interrégional du politique (OIP)**

### ***Présentation***

L'Observatoire interrégional du politique a été créé en 1985, à l'époque des lois de décentralisation, par la volonté commune de la FNSP et du CNRS. La transformation en UMS date de 1997.

L'OIP n'est pas un centre de recherche mais une unité de service qui se consacre à la production de données d'enquête susceptibles d'intéresser les autorités régionales et les chercheurs. Elle est placée sous la double tutelle du CNRS et de la FNSP.

L'Observatoire a pour principe de conduire chaque année des enquêtes d'opinion conjointes dans un maximum de régions. Le fil directeur est l'identité régionale, ainsi que les attentes et les jugements des habitants à l'égard de la politique des régions. Outre ces questions reprises d'une enquête à l'autre, un thème spécifique est traité chaque année.

Les données sont accessibles sur un site Internet géré par Sciences Po, avec un accès réservé aux partenaires contractants. Il est prévu que l'accès soit étendu aux chercheurs répertoriés.

### ***Partenariats***

Le fonctionnement de l'OIP repose sur des contrats périodiquement renouvelés avec les conseils régionaux. Une question majeure est l'utilisation possible des données par des chercheurs extérieurs à l'OIP. Ainsi, d'autres partenaires potentiels de l'OIP pourraient être les universités des régions concernées.

### ***Publications***

L'Observatoire publie depuis 2002 un bulletin qui diffuse des mises au point qualitatives ou quantitatives : les *Notes et études de l'OIP* (les NÉO). Il édite également des documents à vocation pédagogique sur le fait régional.

Avec le soutien de la Fondation Robert Schumann, l'OIP publie chaque année un ouvrage collectif intitulé *Les Européens*.

### ***Encadrement doctoral***

En tant qu'unité de service, l'OIP n'a guère les moyens d'encadrer scientifiquement des doctorants. Il offre néanmoins chaque année une bourse à des doctorants ou jeunes chercheurs pour exploiter la base de données. À l'heure actuelle, quatre doctorants travaillent sur la base.

### ***Avenir de l'OIP***

On peut s'interroger sur le champ d'action de l'OIP qui est actuellement limité aux régions, alors que d'autres collectivités territoriales peuvent se trouver intéressées.

On peut également évoquer la possible fusion de la petite structure de l'OIP dans le CEVIPOF. Les fonctions diffèrent : d'un côté, une unité de service produisant des données, de l'autre une unité de recherche produisant des analyses et des connaissances. Mais on peut penser que cette complémentarité est précisément de nature à favoriser la fusion.

Une autre option, plus ambitieuse parce qu'elle porterait sur l'ensemble des laboratoires, consisterait à réunir dans un unique service, transversal à toutes les unités de recherche de Sciences Po, l'ensemble des fonctions de soutien statistique et méthodologique, de production de données, d'organisation d'enquêtes et d'archivage (y compris les fonds d'archives du CHEVS et l'archivage informatique des enquêtes statistiques).

### **3 - Une école doctorale en voie de réforme**

L'école doctorale compte environ 250 étudiants en DEA et 600 doctorants, encadrés par 160 enseignants, dont 40 professeurs des universités. Sachant que 40 soutenances ont lieu en moyenne chaque année depuis dix ans, après une durée moyenne d'élaboration plus proche de cinq ans que de quatre ans, on peut conclure que la majorité des doctorants inscrits n'achèvent pas leur thèse à Sciences Po.

Il existe une forte symbiose entre le master recherche et l'école doctorale, tous deux placés sous la direction d'un même responsable, afin de préparer le mieux possible le passage des étudiants du master recherche au doctorat et de concevoir des maquettes pédagogiques cohérentes.

Pour leur part, les principes de l'accueil doctoral s'avèrent très variables d'un laboratoire à l'autre. De même, la sélection initiale des doctorants va d'un extrême à l'autre.

#### **Une réalité pédagogique ...**

L'école doctorale va au-delà d'une simple rencontre entre étudiants et enseignants. Elle a été voulue comme une structure ayant une réelle existence et rassemblant, autour de véritables projets, toute une communauté consciente de son identité. Ceci se manifeste notamment par :

- un élargissement de l'offre de séminaires allant de séminaires disciplinaires à d'autres, très spécialisés, chaque doctorant devant suivre trois séminaires de trente heures durant sa première année de thèse ;
- une intensification de la politique de mobilité internationale : échanges avec huit grandes universités américaines, création d'un double doctorat avec l'Université de Northwestern.. ;
- une organisation de rencontres de doctorants : européennes (en sociologie urbaine, politiques publiques, histoire politique... ) et internationales (rencontre avec des doctorants sociologues de l'Université de Chicago à Sciences Po en 2004, puis à Chicago en 2005...) ;
- une mise en place de réunions d'information sur les débouchés professionnels concernant, par exemple, les organisations internationales et les ONG, les procédures de recrutement dans l'enseignement, la recherche en histoire... ; de nouvelles thématiques sont prévues, notamment sur les débouchés dans les instituts de sondage ou encore dans les métiers de l'édition.

### ... mais un accueil qui pose problème

La direction des études doctorales et la direction scientifique s'accordent à reconnaître que l'effectif global des doctorants est chargé. Les engagements figurant dans la Charte des thèses, émise en 1998 par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, ne sont plus tenus. Il devient désormais impossible d'assurer à chaque doctorant un accueil satisfaisant au sein des laboratoires, avec un tutorat effectif, un espace de travail stable, l'accès aux ressources informatiques, la participation aux séminaires du laboratoire, un appui à la participation aux rencontres scientifiques nationales et internationales et, plus généralement, une implication réelle dans la vie scientifique des unités de recherche.

Les témoignages recueillis auprès des doctorants et des directeurs de laboratoire convergent pour reconnaître qu'il existe deux catégories de doctorants, selon qu'ils bénéficient ou non d'un accueil effectif dans les laboratoires. Le partage entre les deux catégories de doctorants est fortement ressenti par les exclus.

Ce partage s'opère essentiellement en fonction d'un critère institutionnel et financier : l'accueil effectif est réservé aux étudiants bénéficiant d'une allocation de recherche décernée par le Ministère ou de bourses diverses (bourses CIFRE, bourses de chancellerie, bourses d'échange avec des institutions étrangères...). Malgré un effort notable pour diversifier l'origine des allocations et des bourses doctorales, la proportion de thésards bénéficiant d'un financement autre qu'une rétribution à mi-temps comme ATER dans une université plafonne à 25% environ, selon le rapport d'auto-évaluation (chiffre indicatif, du fait que les financements ne couvrent pas les quatre ou cinq années mais seulement deux ou trois).

Au surplus, les espaces de travail dévolus aux doctorants restent extrêmement réduits, malgré la décision récente de les regrouper au 199, boulevard Saint-Germain, sur les trois étages d'un même immeuble, avec un centre de documentation propre. L'idée d'une Maison des doctorants qui serve de centre de ressources pour tous les étudiants en thèse est évidemment positive. Mais cet espace ne peut accueillir les 300 doctorants que Sciences Po entend recevoir à terme, après l'instauration d'une sélection plus stricte des candidats.

Il apparaît ainsi que l'accueil au sein des laboratoires reste théorique ou simplement informel pour une très importante majorité des doctorants.

L'accueil des doctorants sur les sites des laboratoires doit donc demeurer un objectif.

### Un effectif à maîtriser

En effet, une sélection plus rigoureuse des doctorants doit être mise en oeuvre. Ainsi, le nombre de nouveaux doctorants devrait être, à terme, divisé par deux, grâce à une sélection à l'entrée par un comité de thèse et une évaluation plus rigoureuse en cours de route. Ce comité de thèse, institué pour chaque étudiant, vérifiera la vocation des candidats à l'accueil doctoral, la pertinence d'une thèse dans leur projet professionnel, la faisabilité de la thèse, l'assurance d'un financement pour une partie au moins de la thèse (allocation, bourse ou autre), ainsi que la disponibilité réelle du directeur de thèse et du laboratoire pour assurer l'encadrement. D'autres critères, comme les compétences linguistiques, pourraient s'y ajouter selon les laboratoires. Il reste que la sélection doit fondamentalement être assise sur l'appréciation scientifique, sans négliger la dimension du financement, non plus que les situations spécifiques de certains doctorants (tels les membres appartenant à des corps d'enseignants titulaires de l'enseignement secondaire qui entreprennent la rédaction d'une thèse).

L'installation des comités de thèse est prévue dans l'école doctorale à compter de l'année universitaire 2004-2005.

Rappel doit être fait que les étudiants sans moyens, et qui seraient porteurs d'un bon projet de thèse, doivent être les principaux bénéficiaires des bourses de thèse de Sciences Po créées sur les fonds propres de la FNSP. Elles sont attribuées par le comité exécutif de l'école doctorale. Ces bourses de thèse sont fléchées sur des thématiques larges (relations internationales d'une part, histoire et théorie politique de l'autre) ; elles sont attribuées après une procédure d'appel d'offres interne auprès des étudiants de l'école doctorale et après avoir recueilli l'avis de collègues extérieurs.

#### **Une meilleure information des candidats et un meilleur encadrement**

Au total, une annonce claire de la règle du jeu devrait recueillir l'assentiment des intéressés et s'avérer profitable aussi bien aux doctorants qu'aux encadrants. Très demandeurs d'informations, mais difficiles à mobiliser dans de grandes réunions collectives, les doctorants souhaiteraient trouver sur le site Internet de l'école doctorale des informations-clefs qui leur sont nécessaires. Il serait également souhaitable d'instaurer un plafonnement systématique du nombre de thèses par enseignant afin de permettre un meilleur suivi.

### **4 - Les services d'appui à la recherche**

#### **Les ressources documentaires**

La bibliothèque André-Siegfried constitue la plus importante bibliothèque de sciences sociales sur la place de Paris. Elle n'est dépassée en Europe que par la bibliothèque de la *London School of Economics*.

#### ***Un personnel considérable***

Elle mobilise 113 personnes (y compris une cellule audio-visuelle d'une dizaine de personnes), tous sur contrat de droit privé dépendant de la FNSP. Ce chiffre n'a guère varié depuis trente ans : la bibliothèque employait déjà une centaine de personnes dans les années 1970.

Le fait que la bibliothèque dépende de la FNSP l'a mise à l'abri des crises qui ont pu frapper les bibliothèques universitaires ces dernières décennies. D'où l'absence de ruptures de série dans les abonnements aux revues ou aux collections d'ouvrages, très appréciée des chercheurs.

#### ***Une restructuration récente***

De très importants travaux de restructuration ont été effectués de mars 2002 à mars 2003, pour un coût total de 10,3 millions d'euros, avec l'aide de la région Île-de-France. Ces travaux ont permis d'améliorer l'accès des usagers : 28 000 volumes sont désormais en accès direct, ainsi que 800 périodiques sur les cinq dernières années ; les places de lecteurs ont sensiblement augmenté ; il existe une quarantaine de postes informatique en libre-service. La fréquentation annuelle est montée à 8500 lecteurs.

### ***Une bibliothèque à vocation internationale***

La bibliothèque présente sans conteste les caractéristiques d'un outil de recherche. Elle est d'abord résolument internationale et ce, depuis les origines, par la volonté expresse des fondateurs. Ainsi, plus de la moitié des acquisitions concerne des ouvrages rédigés dans une langue étrangère européenne :

- 40% des ressources documentaires sont en français ;
- 40% sont en anglais ;
- 20% sont dans d'autres langues européennes.

### ***Une modernisation en cours***

Les opérations de mise à jour technologique que l'on attend aujourd'hui d'une bibliothèque de recherche ont été bien engagées. On peut citer à cet égard la rétro-conversion du catalogue, l'abonnement à des revues électroniques en texte intégral, la consultation des quotidiens sur la base Europresse, la consultation à distance du catalogue, l'adhésion au réseau SUDOC, effective depuis septembre 2003 et qui a d'ores et déjà provoqué une hausse des consultations sur les documents du XX<sup>e</sup> siècle.

Reste la question délicate de la conservation des documents électroniques éphémères, de plus en plus nombreux (*working papers*, bulletins mensuels, statistiques, etc.). Faut-il les stocker sur papier, les graver sur CD-Rom ? La question méritera d'être mise à l'étude.

### ***La logique des acquisitions : création d'un comité***

Les acquisitions s'effectuent au rythme d'environ 10 à 12 000 ouvrages par an. Interrompues dans leur version papier en 2000, les listes d'acquisition doivent reparaître.

Afin de mieux ajuster la logique des acquisitions aux besoins des enseignants et des chercheurs, un comité d'acquisition vient d'être constitué, qui inclut le directeur scientifique et des directeurs de recherche. Les membres du comité seront consultés, si possible à un rythme mensuel (par voie électronique), pour se prononcer sur les demandes d'abonnement ou de réabonnement aux périodiques. Ils se réuniront deux fois par an pour proposer des orientations dans la politique d'acquisition.

### ***Tenir la bibliographie des chercheurs***

Un maillon important de la connexion entre chercheurs et ressources documentaires est la participation de la bibliothèque pour entretenir la bibliographie individuelle des chercheurs, en liaison avec eux. Cela suppose de dépouiller tous les articles publiés par les chercheurs de Sciences Po ou, mieux, d'avoir accès à un système de saisie centralisé où les chercheurs entrent eux-mêmes leurs références bibliographiques en étant obligés de livrer certaines informations systématiques. La bibliothèque dispose désormais de toutes les fiches individuelles des chercheurs et peut s'atteler à la tâche, toujours complexe, de débrouiller les doubles comptes liés à la déclaration séparée d'articles cosignés. On pourrait imaginer que le bilan bibliographique de chaque chercheur, munis des critères de classification pertinents (type de revue, langue de publication, discipline, etc.), soit transmis à la direction scientifique, qui pourrait en tirer des indicateurs de suivi utiles sur l'évolution des publications.

Au total, à la question de savoir si la bibliothèque soutient la recherche menée par les laboratoires, la réponse est largement positive, même si une partie du soutien reste encore potentielle. Dans le même temps, la bibliothèque profite à un public plus large, qui comprend, d'une part, les chercheurs extérieurs à Sciences Po et, de l'autre, les étudiants. Ces derniers consultent essentiellement les 60 000 documents en libre accès. Une visite dans les locaux confirme l'usage intensif de la bibliothèque par les étudiants et les doctorants, quasiment tous équipés de leur ordinateur personnel pour saisir la documentation. De leur côté, les chercheurs et les lecteurs extérieurs consultent plus épisodiquement les 900 000 autres documents. Des indications chiffrées plus précises sur la fréquence de ces consultations seraient utiles.

### Les Presses de Sciences Po

Les Presses de Sciences Po étaient devenues progressivement indépendantes des laboratoires de recherche, qui s'employaient à développer leur propre politique de publication. De plus, l'absence de comptes d'exploitation en bonne et due forme ne permettait pas de contrôler la dérive des coûts. À la suite de plusieurs audits, la décision a été prise de relancer les Presses en redéfinissant leurs objectifs et en révisant leurs liens avec les chercheurs et enseignants-chercheurs de l'établissement.

On n'en dira pas davantage sur cette crise, qui n'entre pas dans le champ de cette évaluation, sinon qu'elle atteste la capacité de la direction de l'établissement à prendre à bras le corps les problèmes au prix d'une forte mobilisation personnelle. L'avenir dira si les projets actuels seront couronnés de succès. Mais on peut d'ores et déjà confirmer qu'ils sont issus d'une analyse approfondie et reposent sur une stratégie d'ensemble qui intègre la dimension recherche.

### Conclusion

Le CNÉ ne peut qu'encourager Sciences Po dans la poursuite des réformes déjà engagées, qu'il s'agisse de l'école doctorale (sélection initiale des doctorants, mise en place de comités de thèse), des Presses de Sciences Po (réorganisation des collections visant à remobiliser les chercheurs de la maison), de la modernisation de la bibliothèque et des ressources documentaires (accès aux publications en ligne, rétro-conversion) et, naturellement, de la mise en œuvre du système Licence-Master-Doctorat.

Ces perspectives s'inscrivent dans une réflexion sur les disciplines et spécialités : quel est le niveau d'ambition que Sciences Po souhaite se fixer respectivement dans les grands domaines de recherche que sont l'économie, l'histoire, les sciences politiques et la sociologie ?

Les trois laboratoires de sociologie et de science politique occupent dans le paysage scientifique français une position-phare qui ne demande qu'à être renforcée, Sciences Po détenant clairement un avantage compétitif dans ce domaine si la dimension empirique et la qualité méthodologique restent une priorité.

De son côté, la recherche économique pratiquée à Sciences Po ne peut prétendre au *leadership* en matière de recherche nationale et internationale. Elle est jusqu'à présent spécialisée dans la construction d'une expertise dans le domaine de la régulation internationale de l'économie, d'une part, et dans l'analyse de la conjoncture économique et sociale en France et en Europe, d'autre part.

Reste à s'interroger sur la place de l'histoire dans la recherche scientifique à Sciences Po. Cette place pourrait être éminente, étant donné la grande réputation des enseignants-chercheurs de la maison dans ce domaine. Cela revient à engager une réflexion de fond sur la nature du CHEVS. Si l'intention générale est d'en faire principalement un lieu de rencontres et de débats entre historiens, comme c'est le cas actuellement, le centre devrait s'afficher explicitement comme tel. Si l'ambition est d'en faire un des hauts lieux de la recherche française en histoire contemporaine, le CHEVS ne devrait pas seulement valoriser les recherches produites par ailleurs mais se convertir en un vrai centre de recherches. Une telle évolution impliquerait plusieurs adaptations, par exemple : affilier directement des chercheurs au centre, formaliser les collaborations avec les chercheurs étrangers, assurer un accueil doctoral effectif, présenter la bibliographie des chercheurs du centre selon les normes habituelles, multiplier les publications dans des revues ou collections d'ouvrage soumises à un jugement des pairs élargi, etc.

Il conviendrait également d'engager une réflexion sur les nouvelles spécialités que les centres de recherche de l'établissement pourrait développer. C'est ainsi, en particulier, que pourraient être explorées les opportunités dans le domaine de la micro-économie, ce qui semblerait pertinent compte tenu des débouchés professionnels orientés vers le monde des affaires auxquels conduit l'institut.

On peut, par ailleurs, se demander - devant la diversité interne et externe des laboratoires - si des regroupements, ou tout au moins des rapprochements, ne seraient pas à envisager entre certains centres de recherche. Une cohérence interne au sein des laboratoires est également à renforcer, en généralisant, par exemple, la pratique d'opérations communes d'envergure mobilisant l'ensemble des chercheurs.

Enfin, le CNÉ recommande à l'IEP de développer une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi scientifique afin d'assurer le renouvellement des équipes en raison des départs à la retraite qui doivent intervenir au cours des dix prochaines années.

### III - Une gouvernance déterminée et efficace

Compte tenu du cadre institutionnel dans lequel vit l'IEP, il convient de s'interroger sur les leviers dont il dispose pour mener une politique d'établissement au service de ses missions.

Trois aspects retiennent, à cet égard, l'attention :

- le statut et la vocation de l'établissement ;
- les instances décisionnelles et consultatives ;
- la contractualisation et les partenariats.

#### 1 - Statut et vocation de l'établissement

Sciences Po, qui, rappelons-le, réunit sous le même vocable l'IEP de Paris et la FNSP, se caractérise par une construction juridique singulière découlant, pour l'essentiel, de mesures d'ordre législatif :

- l'ordonnance n°45-2284 du 9 octobre 1945, qui crée la FNSP ;
- la loi n°98-546 du 2 juillet 1998, modifiant l'ordonnance de 1945, qui confirme la mission dévolue à la FNSP en matière de "*gestion administrative et financière*" de l'IEP et lui permet de fixer "*les droits de scolarité pour les diplômés propres de l'établissement*" (article 74) ;

- la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001, qui donne compétence au Conseil de direction de l'IEP pour fixer les modalités d'admission des candidats dans les différents cursus ainsi que l'organisation des études.

Par ailleurs, le décret n° 85-497 du 10 mai 1985, pris en application de la loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur, conféra à l'IEP le statut de grand établissement.

L'ensemble de ces dispositions, ainsi que les règles de fonctionnement qui en résultent, assurent une très large autonomie à l'IEP.

Bien que bénéficiant d'un statut *sui generis*, l'IEP ne peut cependant - et ne désire pas, d'ailleurs - se trouver dans une situation "d'exception" qui le couperait des autres établissements d'enseignement supérieur. Il convient de préciser, à cet égard, que le directeur de l'IEP est membre de droit de la Conférence des présidents d'université.

Les projets menés par l'IEP de Paris doivent également prendre en compte - dans une politique de réseaux d'établissement solidaires - la dimension propre des IEP de province, même si cette notion de réseau ne repose pas sur une assise juridique. Or, on a vu récemment, à l'occasion de la création des premiers cycles en région, que des tensions fortes peuvent se cristalliser à l'égard de décisions prises unilatéralement par l'IEP de Paris.

Dans ce contexte complexe, et souvent délicat, il faut souligner le rôle déterminant et positif que doit jouer la FNSP, en tant qu'institution.

On peut, en outre, s'interroger sur la vocation, ou tout au moins sur le rôle, que souhaite incarner l'IEP de Paris dans le paysage universitaire national et international : celui d'une "université", ou celui d'une "grande école" ?

L'IEP se défend d'être une *business school*, même s'il peut lui arriver, parfois, de jongler habilement entre ces différents concepts, en fonction de ses interlocuteurs ou des projets qu'il tient à faire valoir...

En fait, Sciences Po se définit comme un établissement universitaire de plein exercice. Il entend mettre en avant son projet éducatif et l'ancrage fort de ce projet sur une recherche de qualité : on peut lui en donner acte (tout en rappelant la relative faiblesse du volume des enseignants-chercheurs et le choix fait par Sciences Po de ne pas soumettre à l'habilitation ministérielle son master professionnel).

## 2 - Les instances décisionnelles et consultatives

### La Fondation nationale des sciences politiques

Organisme privé chargé d'une mission de service public, elle est administrée par un conseil d'administration qui a compétence pour l'adoption du budget et des comptes, la fixation des conditions de recrutement et de rémunération des personnels, la gestion des propriétés et locations. Le conseil détermine la politique menée par la Fondation dans les domaines de la recherche, de la documentation et des publications.

Le président de la FNSP est élu au sein du collège des fondateurs par le Conseil d'administration. Il constitue la plus haute autorité exécutive de la Fondation.

Pour sa part, l'administrateur de la Fondation est chargé, sous l'autorité du président, de l'exécution des décisions du Conseil d'administration et de la direction des services de la Fondation.

### L'Institut d'études politiques de Paris

Il comprend :

- un *conseil de direction*, qui détermine la politique générale de l'établissement et arrête les règles d'admission et de scolarité. Il rassemble des enseignants et étudiants élus, le président et des membres de la FNSP, le directeur général de l'administration de la fonction publique, un président d'université d'Ile-de-France ou un directeur d'un grand établissement, un représentant des organisations syndicales patronales et un des salariés, le président du Conseil régional. La diversité des membres de ce conseil traduit bien la vocation multiple de l'institut - qui prépare tout à la fois à des emplois publics et privés - ainsi que son appartenance à l'enseignement supérieur ;
- un *conseil scientifique*, compétent pour les questions relatives à la recherche et à la liaison "recherche-enseignement". En plus des étudiants et des personnalités qualifiées, ce conseil réunit des chercheurs appartenant à la FNSP et à l'institut ainsi que le président et l'administrateur de la Fondation, ce qui illustre, une nouvelle fois, la symbiose et les apports réciproques entre la FNSP et l'IEP de Paris ;
- enfin, une *commission paritaire*, à compétence consultative pour les questions pédagogiques et la vie de l'établissement, qui comprend des enseignants et étudiants élus.

Sur un plan opérationnel, il faut rappeler que le chef d'établissement dispose de pouvoirs étendus en sa qualité de directeur de l'IEP et d'administrateur de la FNSP. Il est assisté d'un comité exécutif (COMEX), qui rassemble les cadres dirigeants<sup>1</sup> de Sciences Po et qui se réunit tous les quinze jours.

On peut constater, d'une façon générale, une réelle volonté d'information et de concertation au sein de l'établissement. Les délibérations des conseils sont préparées en amont par des groupes de travail thématiques et les nouvelles orientations stratégiques font l'objet de larges débats avec, éventuellement, des "appels à contributions" sur le site Web de l'établissement (ce fut le cas, notamment, lors de la décision prise récemment sur les droits de scolarité).

---

<sup>1</sup> Les trois directeurs adjoints de Sciences Po (la directrice de la stratégie et du développement, le directeur scientifique, le directeur des affaires internationales et des échanges), le directeur des systèmes d'information, le directeur des études et de la scolarité, le directeur de la communication, le directeur des ressources humaines, le directeur des affaires européennes, le directeur de l'école doctorale, le directeur des ressources documentaires et le directeur des finances.

La participation des étudiants au débat démocratique mérite d'être signalée, sachant que le taux de participation aux élections syndicales annuelles est de l'ordre de 20 à 30% des inscrits. Ce pourcentage est sensiblement supérieur à celui qui est généralement observé dans les universités. La taille relativement restreinte de l'institut et son homogénéité constituent certainement un atout en la matière et favorisent une plus grande mobilisation des étudiants.

Il n'est pas indifférent, par ailleurs, de se poser la question de la répartition et de l'équilibre des pouvoirs entre les "académiques" (enseignants-chercheurs) et les "administrateurs", ces derniers pouvant être amenés à prendre des décisions qui, parfois, ne sont pas sans incidences sur la pédagogie, telles par exemple la suppression d'un enseignement suite à son évaluation.

Il s'agit, là encore, d'une spécificité de Sciences Po. Cette situation, qui a été évoquée lors des entretiens d'expertise, ne semble pas, d'une façon générale, susciter de réticences particulières ; les enseignants apprécient l'attitude ouverte et très réactive des administrateurs qui sont à même d'apporter un véritable soutien politique et logistique aux projets qui leur sont soumis et qui ont été agréés par la direction.

Il est souhaité que soit assurée la pérennité de cet équilibre, dans la mesure où les aspects pédagogiques et scientifiques vont aller en se développant du fait de l'allongement des études à cinq ans et de leur internationalisation grandissante.

### **3 - Contractualisation et partenariats**

Dans le cadre de ses relations avec l'État, l'IEP est entré, en 1992, dans une "démarche de contractualisation" à l'instar des autres établissements d'enseignement supérieur.

On constate, à ce sujet, un lien réel entre les objectifs affichés dans le contrat et les décisions prises par l'établissement. À titre d'exemple, on peut citer plusieurs mesures réalisées au cours des années 2001 à 2004 et qui avaient été inscrites dans le document contractuel couvrant cette même période :

- intégration de l'établissement dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (internationalisation des cursus, troisième année d'études passée à l'étranger, mise en place du système ECTS...)
- diversification de l'origine sociale du recrutement des étudiants, notamment par le développement des conventions d'éducation prioritaire ;
- restructuration, en 2002-2003, de la bibliothèque André-Siegfried ;
- création, en 2002, d'un conseil scientifique de la documentation.

L'IEP a, par ailleurs, instauré de nombreux partenariats de différentes natures :

- avec les entreprises, qui apportent leur concours à des titres divers : vacances d'enseignement, contribution à certains projets de l'établissement, offres de stages, recrutement de jeunes diplômés... ;
- avec les collectivités territoriales, dont le soutien et l'implication ont été déterminants lors de la création des premiers cycles en région (subventions d'investissement et mise à disposition de locaux), et qui ont bénéficié, en retour, d'une participation de Sciences Po à la vie intellectuelle locale ;

- avec des établissements universitaires étrangers, ce qui favorise la mobilité des étudiants de Sciences Po et l'accueil d'un plus grand nombre d'étudiants étrangers. On doit, à cet égard, reconnaître la qualité des démarches entreprises par la direction des affaires internationales et des échanges ainsi que par les chargés de mission et correspondants permanents à l'étranger qui ont su développer un réseau de plus de 230 universités partenaires.

L'étroite collaboration entre la direction scientifique, les centres de recherche et l'école doctorale a également contribué à la mobilité des doctorants et à l'essor des coopérations scientifiques internationales.

### **Conclusion**

Il appert que l'IEP est placé dans un contexte juridique complexe mais apparemment bien adapté à sa mission et dispose de tous les leviers institutionnels et opérationnels pour définir et mener une véritable politique d'établissement.

L'institut rassemble autour de ses dirigeants une communauté dynamique et soucieuse d'aller de l'avant pour porter de nouveaux projets.

# Annexes

---

## Légende concernant l'origine sociale des étudiants

**Regroupement des catégories socio-professionnelles du chef de famille déclarées par les étudiants au moment de leur inscription :**

**Favorisée :** chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur - cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé.

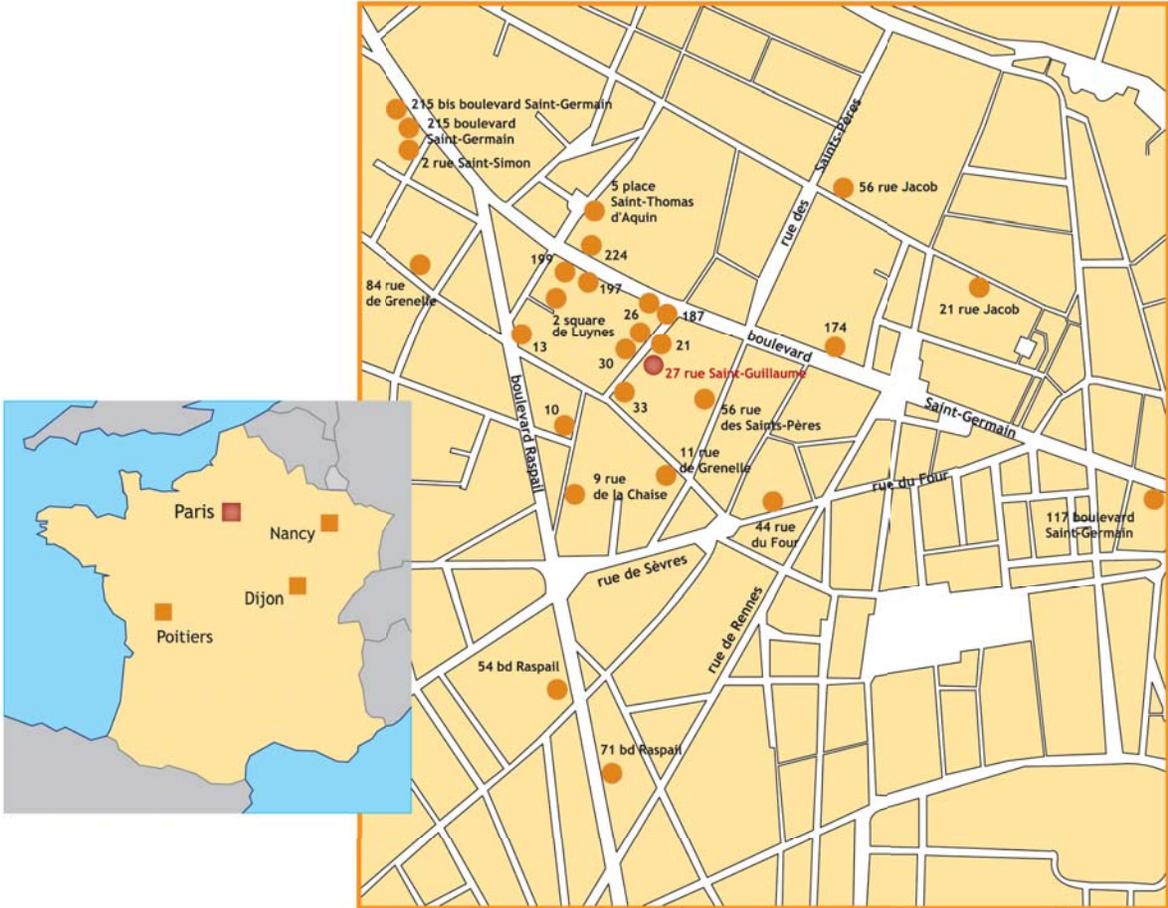
**Plutôt favorisée :** profession intermédiaire santé - travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire administrative de la fonction publique, profession intermédiaire administrative - commerce entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre, profession intermédiaire.

**Moyenne :** agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil - agent service fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan, commerçant chef d'entreprise.

**Défavorisée :** ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

## Les principaux sites de Sciences Po

- 69 quai d'Orsay (7<sup>e</sup>)
- 98 rue de l'Université (7<sup>e</sup>)

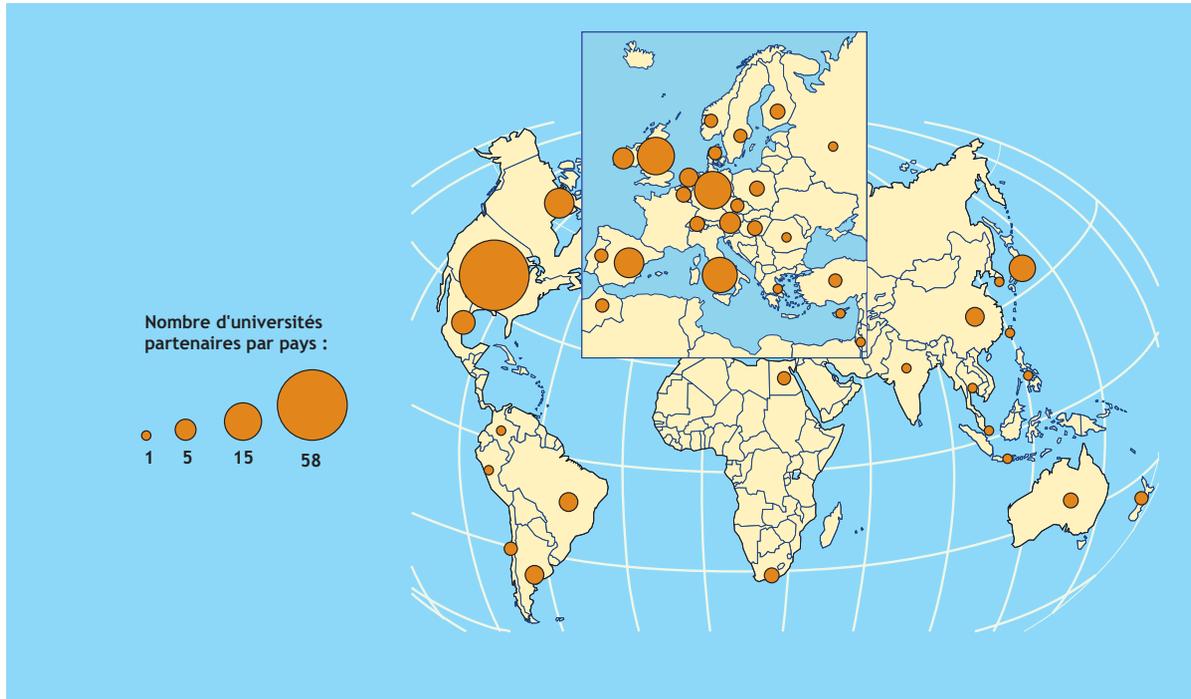


Graphisme : Nisa Balourd - CNE

Source : IEP de Paris

● 6/14 rue J.-S. Bach (13<sup>e</sup>)

## Sciences po : plus de 230 universités partenaires



Source : IEP de Paris

Graphisme : Nisa Balourd - CNE



# Liste des sigles

---

AFSSA	Agence française de sécurité sanitaire des aliments
AMBA	<i>Association of MBAs</i>
ATER	Attaché d'enseignement et de recherche
CE	Chargé d'études
CEP	Convention d'éducation prioritaire
CERI	Centre d'études et de recherches internationales
CERTOP	Centre d'études et de recherches : travail, organisation, pouvoir
CESTA	Centre de sociologie du travail et des arts
CEVIPOF	Centre de recherches politiques de Sciences Po
CHEVS	Centre d'histoire de l'Europe du vingtième siècle
CIDSP	Centre d'informatisation des données socio-politiques
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMEX	Comité exécutif
CR	Chargé de recherche
CREST	Centre de recherche en économie et statistique
CSO	Centre de sociologie des organisations
DAIE	Direction des affaires internationales et des échanges
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEP	Direction de l'évaluation et de la prospective
EC	Enseignants-chercheurs
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i>
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENA	École nationale d'administration
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERA	<i>European Research Area</i>

FNSP	Fondation nationale des sciences politiques
GATS	<i>General Agreement on Trade in Services</i>
IEP	Institut d'études politiques
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ITRF	Ingénieur, technicien de recherche et de formation
LASMAS	Laboratoire d'analyses secondaires et méthodes appliquées en sociologie
LEA	Laboratoire européen associé
LMD	Licence - Master - Doctorat
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
NÉO	Notes et études de l'OIP
OFCE	Observatoire français des conjonctures économiques
OIP	Observatoire interrégional du politique
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Observatoire sociologique du changement
PCRD	Programme-cadre de recherche et de développement
PECO	Pays d'Europe centrale et orientale
PR	Professeur des universités
PRIME	<i>Policies for Research and Innovation in the Move towards the ERA</i>
RTN	<i>Research Training Network</i>
SEAE	Service d'étude de l'activité économique
SIRH	Système d'informatisation des ressources humaines
SISE	Système d'information sur les étudiants
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
ZEP	Zone d'éducation prioritaire

# Réponse du directeur

---



**SCIENCES PO**

**FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES  
INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE PARIS**

27, RUE SAINT-GUILLAUME 75337 PARIS CEDEX 07 FRANCE  
TÉL. : +33 (0)1 45 49 50 50  
[www.sciences-po.fr](http://www.sciences-po.fr)

29 juillet 2005

Sciences Po remercie le Comité national d'évaluation (CNE) pour l'extrême soin apporté par celui-ci à l'évaluation de l'établissement ; la qualité d'écoute dont ont fait preuve tant les membres du CNE que les experts désignés par lui ; l'intérêt manifeste porté aux mutations en cours à Sciences Po comme à leur inscription dans une perspective historique ; la rigueur dans l'exposé des motifs qui président aux constats posés et aux recommandations émises. Cette évaluation n'en apparaît que plus enrichissante pour une institution qui, comme le relève le CNE, « se signale par sa forte capacité à s'interroger et à se remettre en cause », en même temps qu'elle développe « une démarche très entrepreneuriale – et toujours réactive ».

**Pour l'essentiel, Sciences Po adhère aux analyses menées par le CNE et mettra en œuvre très vite un grand nombre de ses recommandations**

1 - Le CNE estime que « si l'on considère trois grandes catégories de critères [utilisées par les agences internationales d'accréditation] relatifs au management stratégique de l'établissement, aux acteurs (étudiants, enseignants et personnel administratif), à l'assurance des apprentissages, il s'avère que, dans l'ensemble, Sciences Po gère très activement ses processus stratégiques, humains, pédagogiques et administratifs ». Mais le CNE formule deux suggestions qui vont être immédiatement mises en œuvre :

a) avoir périodiquement recours à des évaluateurs externes étrangers pour porter un regard critique sur l'offre de formation : dès l'année universitaire 2005-2006, une commission d'évaluation composée d'universitaires européens et internationaux examinera, d'une part, la pertinence et la qualité des études dispensées dans les premiers cycles tels que ceux-ci sont conçus dans les régions, dans la perspective d'une généralisation à l'ensemble des élèves de Sciences Po suivant ce niveau de scolarité ; d'autre part, l'adaptation aux marchés du travail concernés des formations spécialisées en « droit économique », « finance et stratégie d'entreprise » et « affaires internationales » menant au diplôme d'établissement ;

b) augmenter le corps professoral permanent de l'établissement : d'ores et déjà, la tutelle a été saisie de ce point majeur du développement international de Sciences Po et des demandes de création nettes d'emplois seront précisées dans le courant de l'automne 2005 ; les disciplines renforcées seront le droit, l'économie et la sociologie, pour lesquelles la demande de formation est en plein essor ; les emplois budgétaires alloués devront permettre de faire une large place aux professeurs européens et internationaux de manière à ce que la composition du corps professoral permanent soit progressivement mise en harmonie avec la stratégie d'intégration internationale conduite par Sciences Po ; l'établissement souhaite que la tutelle accepte de faciliter cette évolution.

2 - Sciences Po souhaite également, comme le CNE, que la tutelle se mette en mesure de faire adopter les textes nécessaires à ce que les diplômes d'établissement de niveau Bac+5 délivrés par les Instituts d'études politiques (IEP), à Paris comme dans les huit IEP en région, donnent accès au grade de master, sans mettre en péril ce qui fait la singularité et la qualité des études menées dans ces établissements. Ce devrait être d'autant plus simple et rapide que le CNESER s'est déjà favorablement prononcé en ce sens.

3 - S'agissant de l'Ecole doctorale et des centres de recherche, Sciences Po mettra en œuvre les préconisations du CNE dans les délais les plus rapides :

- la transformation de l'Observatoire interrégional du politique en centre de données françaises et internationales sera proposée en novembre 2005 au Conseil d'administration de la FNSP ;
- un plan pluriannuel de création d'emplois de chercheurs permanents au bénéfice du Centre d'histoire de Sciences Po sera mis en œuvre dès 2006 ;
- l'Ecole doctorale poursuivra sa politique de réduction des inscriptions en thèse, de façon à ce que les doctorants bénéficient d'une meilleure insertion dans les laboratoires d'accueil et d'un meilleur accès au marché du travail ; l'établissement est reconnaissant au CNE d'avoir relevé le dynamisme de la politique doctorale pour un accueil et un suivi étroit des thésards, qu'il s'agisse de l'encadrement pédagogique et méthodologique, de la bibliothèque de recherche mise à leur disposition, de l'internationalisation de leur formation ou de l'intérêt porté à leurs débouchés professionnels ;
- le nombre de publications annuelles par chercheur et enseignant chercheur, notamment en anglais, deviendra progressivement un indicateur central de la production scientifique et de la détermination des moyens alloués aux centres, aux équipes et aux académiques pris individuellement.

4 - Sciences Po a suggéré à la tutelle, en prenant appui sur la recommandation du CNE, d'ouvrir une réflexion sérieuse sur la constitution d'un réseau juridiquement, budgétairement et stratégiquement constitué de l'ensemble des IEP. Ce réseau pourrait être articulé autour de la FNSP et construire un modèle de structuration d'établissements universitaires complémentaire à la politique de site. Faute d'actions concrètes et innovantes en ce sens, on peut penser qu'est organisé un lent dépérissement des IEP en région, qui ne seront plus que les opérateurs de diplômes nationaux de master délivrés par leurs universités de rattachement et ne conserveront plus d'originalité de formation qu'au niveau des premiers cycles universitaires. Un tel choix peut être effectué au nom du caractère exclusif de la politique de site développé par la tutelle. Mais il demande à être explicité et débattu.

#### **Sur trois points, Sciences Po manifeste une différence d'appréciation avec celle portée par le CNE**

1 - La création des 1ers cycles installés en région et les résultats déjà acquis peuvent conduire à des bilans coûts-avantages qui conduisent à envisager leur extension géographique et leur généralisation comme structure pédagogique. Ces premiers cycles n'ont fait concurrence ni aux IEP de région ni aux universités près desquelles ils ont été installés. Dans plusieurs cas, la création de ces premiers cycles a été considérée par les universités concernées comme un atout supplémentaire pour l'attractivité et le rayonnement de leur site régional. Enfin, les élèves et les enseignants qui ont expérimenté ces premiers cycles manifestent un haut degré de satisfaction – ce qui ne devrait pas être le moindre des critères d'appréciation.

2 - Comme le constate le CNE, le nombre des candidatures à Sciences Po connaît une croissance forte et constante depuis plusieurs années. Les taux de sélection n'ont jamais été aussi durs. En 2005, le nombre des bacheliers titulaires d'une mention Très Bien demandant à être admis en exonération de l'examen a atteint 730, contre 450 en 2004 – 160 d'entre eux seulement ont été admis par sélection sur dossier. Et le nombre des candidats à l'examen d'entrée en 1<sup>ère</sup> année a bondi de 30 % par rapport à 2004, passant de 1800 à 2400. Sauf à ériger le malthusianisme en indicateur de l'apport d'un établissement à la politique nationale d'enseignement supérieur, il faut absolument que Sciences Po desserre l'étau immobilier qui entrave le développement de ses capacités d'accueil. L'acquisition prochaine d'un immeuble à usage d'enseignement, à proximité immédiate de la rue Saint-Guillaume, devrait constituer une solution adéquate. L'institution se donnerait ainsi les moyens de poursuivre son développement quantitatif et qualitatif.

3 - « Un excès de réforme peut nuire à leur mise en œuvre » souligne le CNE. Assurément. Et c'est pourquoi, il faut à tout moment s'assurer que les réformes engagées sont effectives et atteignent les objectifs qu'elles se donnaient à l'origine. Stratégie d'intégration internationale comprenant l'année obligatoire à l'étranger pour les élèves français, la présence massive d'élèves étrangers complètement intégrés aux cursus de droit commun et l'acquisition par tous de la maîtrise de trois langues ; adoption du système « 3/5/8 » dès la rentrée universitaire 2000 ; remise en mouvement de l'enseignement supérieur sélectif dans sa mission de promotion sociale par l'éducation au travers de l'impulsion donnée avec les conventions éducation prioritaire ; invention de 1ers cycles représentant l'heureuse hybridation des classes préparatoires à la française et des « colleges » à la britannique ; construction d'une école doctorale à la fois pluridisciplinaire et solidement structurée autour du parcours de réussite des thésards ; réforme des droits de scolarité... toutes ces réformes, engagées sur une période de 10 ans sont aujourd'hui solidement ancrées comme des éléments constitutifs de l'institution Sciences Po. Des sociologues des organisations ont bien montré que l'innovation peut d'autant mieux devenir la caractéristique vertueuse d'une entité humaine et économique qu'elle devient « ordinaire », c'est-à-dire permanente, intégrée au fonctionnement quotidien de cette entité, de telle sorte que les composantes de celle-ci n'ont plus à appréhender ou à connaître des effets intrusifs et parfois traumatisants de « réformes » d'ampleur d'autant plus grande qu'elles sont trop rares. Dans la compétition internationale qui fait rage en matière d'enseignement supérieur et de recherche, anticipation, innovation, mutations doivent devenir des réflexes tranquilles. C'est ainsi que pourront maintenir leur pertinence les trois maîtres-mots qui qualifient le mieux Sciences Po, selon le CNE : « Créativité, qualité et réactivité ».



Richard DESCOINGS

# Organisation de l'évaluation

---

L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Paris a été placée sous la responsabilité de Michel **Levasseur**, président par intérim du CNÉ, ainsi que de Marcel **Pinet**, conseiller d'État honoraire, ancien membre du Comité et consultant, et réalisée avec la collaboration de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Garnier**, professeur à l'Université Laval (Québec) ;

François **Héran**, directeur de l'institut national d'études démographiques;

Marie-France **Ponsot**, chargée de mission au CNE.

Françoise **Bollard** a assuré la mise en page de ce rapport, Nisa **Balourd** la cartographie et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le CNÉ remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité. Il tient à souligner que l'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

**Membres du Comité :**

*Président par intérim : Michel LEVASSEUR*

Michel AVEROUS  
Paolo BLASI  
Michel BORNANCIN  
Georges BOULON  
Josep BRICALL  
Bernard DIZAMBOURG  
Claude GAUVARD

Bernard JANNOT  
Rose KATZ  
Jean-Yves MÉRINDOL  
Hélène RUIZ FABRI  
Françoise THYS-CLÉMENT  
Léo VINCENT

**Délégué général :** *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Michel Levasseur  
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

La photographie de couverture a été fournie par l'établissement.

*Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.*

*Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.*

**Comité national d'évaluation**  
**43 rue de la Procession**  
**75015 PARIS**  
**[www.cne-evaluation.fr](http://www.cne-evaluation.fr)**