

PROJET POUR SCIENCES PO LILLE 2019-2024

Pierre Mathiot, 9 décembre 2018

Il n'est pas possible pour moi au moment d'entamer la rédaction d'un projet pour Sciences Po Lille de ne pas mentionner un fait connu de tous : j'ai déjà dirigé notre école, pendant presque neuf ans, et je sais bien que le fait de solliciter auprès des administrateurs la possibilité de revenir à la direction constitue une démarche pour le moins originale.

Si j'ai finalement décidé de présenter ma candidature, après beaucoup d'hésitations, c'est parce que je pense pouvoir mobiliser mon expérience et ma connaissance de l'école et de son environnement dans un moment de son histoire qui va coïncider avec des décisions très engageantes. Je suis toujours aussi motivé, malgré le poids des ans, à l'idée d'apporter à nouveau ma pierre à la construction et au développement d'une école à laquelle je suis indéfectiblement attaché et qui a besoin, me semble-t-il, de stabilité, d'apaisement et de dialogue.

Par delà les diverses expériences professionnelles passionnantes qui ont été les miennes avant d'être directeur ou depuis lors, par delà les diverses propositions que j'ai reçues, ce qui me semble le mieux correspondre à mes aspirations c'est d'agir au service d'une institution à taille humaine dans laquelle le travail réalisé ne subit pas l'anomie des grands ensembles et trouve des traductions concrètes rapidement.

Au risque de paraître vieux jeu, j'assume de dire que j'aime Sciences Po Lille, que je veux y défendre aussi une certaine conception du service public de l'enseignement, et, au total, que c'est dans notre école que je me sens le mieux à ma place et le plus utile au collectif.

L'exercice du projet auquel je m'attelle ci-après est largement structuré par les thématiques indiquées dans l'appel à candidature. Il est complexe à conduire pour diverses raisons.

D'abord, on se doit d'aborder séparément des sujets, des thèmes, des enjeux qui, souvent, seront gérés en relations étroites les uns avec les autres dans l'exercice concret du travail de direction. Ensuite, on peut difficilement ne pas proposer une sorte de point de situation pour dire d'où l'on part. Enfin, il m'est difficile de faire abstraction du fait qu'une partie des thématiques sur lesquelles je vais exprimer avis ou perspectives relève de décisions et d'actions que j'ai eu très directement à connaître entre 2007 et 2015 et dont je suis bien entendu comptable.

J'ai fait le choix d'un texte (relativement) court, qui n'entre pas vraiment dans les détails -notamment juridique et budgétaire- des différents points abordés. Je propose que la période qui s'ouvre à partir du 11 décembre et jusqu'au vote du Conseil d'Administration soit propice à des développements et à l'apport de précisions de ma part, en fonction d'abord, bien sûr, des questions et des demandes de compléments soulevées par les administrateurs. J'ai aussi besoin d'être nourri et "challengé" par des idées pour enrichir ce projet.

Nous avons 40 jours devant nous.

Mais, avant toute chose, il me semble nécessaire de résumer en quelques mots mes convictions sur les deux sujets qui préoccupent sans doute le plus notre école actuellement

Deux convictions fortes :

- Je suis favorable à une intégration de notre école dans la future Université de Lille à naître de l'accord entre l'Université de Lille et les Grandes Écoles. En effet, j'ai la conviction que le développement de ce niveau de coopération renforcera Sciences Po Lille tout en renforçant l'Université. Mais, bien sûr, cela ne pourra s'envisager que dans le respect absolu de ce qui garantit notre autonomie et fait largement notre force et notre identité : le maintien de la personnalité morale et juridique de Sciences Po Lille. Je défends donc le principe d'une Université fédérale quant à sa structuration, dont l'ambition du projet politique sera, notamment, rendue possible par la liberté et la responsabilité garanties juridiquement aux Grandes Écoles qui en seront membres.
- Je considère que les changements, petits ou grands, à apporter à notre école ne pourront être réalisés que si l'organisation de notre gouvernement est attentive à la collégialité, à la circulation de l'information et aux principes de la reddition des comptes. Notre taille, en même temps que notre "culture", suppose d'associer autant que faire se peut les collègues, les personnels administratifs et les étudiants aux sujets et projets qui sont notre quotidien et dessinent l'avenir. Il faut qu'ils soient connus et partagés, à défaut parfois d'être acceptés par tous. Il s'agit de tracer un chemin dans lequel tout le monde se reconnaît ou, sinon, peut considérer que ses désaccords sont entendus. Ayons toutefois l'honnêteté de reconnaître que cela n'est pas aisé à réaliser : l'exercice quotidien des responsabilités est accaparant et peut isoler ; la maîtrise nécessaire des éléments budgétaires peut faire facilement passer le directeur pour un "comptable" ; la complexité technique ou politique de certains dossiers peut échapper à ceux qui ne font que les voir passer. Ce à quoi je m'engage en tous les cas, c'est à créer les conditions pour que ce gouvernement soit le plus ouvert et le plus paritaire possible, tout en continuant bien entendu à y associer fortement l'administration, car ceci, dans notre école sans doute encore plus qu'ailleurs, est un gage d'efficacité et une condition essentielle de possibilité des réformes.

1. La place de Sciences Po Lille dans le paysage universitaire du site lillois

Il convient, afin d'être le plus clair possible, de distinguer la situation des années récentes des enjeux et des questions plus récemment apparus avec la création de l'Université de Lille, la structuration du Collégium des Grandes Écoles, la création de l'ISITE et, bien sûr, l'évolution du paysage universitaire public qui résultera logiquement de ces changements.

Les administrateurs doivent avoir conscience que la donne est appelée à changer pour notre école et que des décisions majeures devront être prises dans les premiers mois de 2019.

Il ne saurait être question d'exagérer des "dangers" ou de céder à l'irénisme. Il convient simplement de considérer que Sciences Po Lille et tous ses partenaires locaux se situent à la croisée des chemins, que des opportunités réelles de construire un paysage local attractif existent mais que cela s'accompagne logiquement d'incertitudes, voire de craintes, qu'il conviendra de lever rapidement.

Notre école est, presque depuis sa création en 1991, un acteur important du site lillois d'enseignement supérieur. L'objectif depuis plus de dix ans a été, et demeure, de jouer un rôle central dans le développement des coopérations avec les Universités, fusionnées depuis le début de l'année, et les écoles. A cet égard, notre nouvelle bibliothèque, en accueillant les étudiants de l'université et ceux des écoles, en est aujourd'hui l'une des preuves les plus emblématiques.

Je considère de longue date que Sciences Po Lille doit être une école ancrée dans son "éco-système" et que cela constitue l'un des éléments essentiels de son identité. J'ai agi en ce sens dans le passé. Le fait que, grâce à notre relogement, nous soyons le seul établissement public d'enseignement supérieur situé en coeur de ville a renforcé cela.

Au-delà du seul paysage universitaire lillois, le programme de démocratisation PEI, en se développant dans l'ensemble de l'ex-Nord-Pas-de-Calais, puis désormais dans les Hauts de France au profit de plus de 44 collèges, plus de 80 lycées et plus de 1.000 élèves chaque année, incarne cette volonté de tenir un rôle moteur en matière d'éducation et, ici, de préparation à l'enseignement supérieur pour des jeunes de milieu modeste. Les coopérations que nous avons nouées à cet égard avec plusieurs Grandes Écoles et les discussions engagées avec l'Université de Lille pour faire de PEI le véhicule principal d'un dispositif partagé en sont une autre preuve.

Dans le champ de la formation et de la recherche, des coopérations existent, là aussi de longue date, tant avec l'université qu'avec des écoles, à commencer bien sûr par l'ESJ. Elles doivent sans aucun doute possible être renforcées, précisées aussi.

Il est bien clair que nous ne pouvons pas sérieusement envisager notre présence à Lille, et notre développement futur, en faisant comme si nous étions seuls au monde. Cela n'a jamais été le cas, cela ne le sera pas demain. Nous avons un intérêt évident à avancer et à construire dans une approche collaborative, comme sans doute, en retour, nos partenaires ont intérêt à ce que nous travaillions avec eux.

J'ai défendu cette position lorsque je dirigeais notre école, je continue à le faire depuis 2015 comme Président du Collégium des Grandes Écoles.

Ma conviction, nourrie par l'expérience, est que notre statut juridique, celui d'établissement public et administratif associé à l'université, est adapté à ce que nous sommes : notre taille, notre "état" d'école sélective, l'attention que nous portons à la réactivité et à l'adaptation rapide de nos activités, la capacité à agir au plan international et à nous déployer dans un réseau national, la responsabilité aussi et surtout dans la gestion budgétaire et la gestion des ressources humaines... Nous gérons directement notre budget, nos recrutements, nous avons la possibilité de développer une politique de ressources propres, nous maîtrisons nos maquettes et notre offre de formation, nous développons nos actions en matière d'insertion professionnelle, de formation continue. Cette liste incomplète suffit à dire notre attachement fort et nécessaire à ce que nous sommes. Il est donc essentiel que nous

conservions notre personnalité morale et juridique pour permettre que tout cela reste possible.

Ces divers éléments sont le cœur de notre identité. Ils sont au principe de notre attractivité. C'est parce que nous en avons la maîtrise que nous avons pu nous développer et devenir une école dont la "marque" est connue et reconnue, au moins au plan national puisque plus de 80% de nos étudiants ne sont pas originaires des Hauts-de-France. Par-dessus tout, il est clair que l'immense majorité des personnels et des étudiants y est très attachée.

Écrire cela ce n'est pas plaider pour un statu quo qui n'est ni souhaitable ni réaliste au vu de l'évolution de la situation locale et des engagements que nous avons d'ores et déjà pris.

Ecrire cela c'est faire valoir simplement mais fermement que l'évolution de la place de Sciences Po Lille dans le paysage métropolitain ne peut s'envisager que si un ensemble de "principes de souveraineté" est préservé. En cela, notre position est identique à celle des autres Grandes Écoles publiques. Elle est partagée par l'Université de Lille.

Croire que l'intégration "pure et simple" de Sciences Po Lille au sein de l'Université lui permettrait de continuer à se développer tout en bénéficiant au développement et à l'attractivité de l'Université est absolument illusoire. En plus d'être subie, et donc contestée, elle nous affaiblirait sans rien changer fondamentalement à la situation de l'Université. Elle ferait de surcroît le jeu de l'enseignement privé. La création nécessaire de la Nouvelle Université de Lille, dont je pense qu'elle devra être fédérale, ne peut s'envisager que dans la satisfaction de l'ensemble des parties.

Le dossier est aujourd'hui sur la table. Des décisions fortes devront être prises rapidement, sans doute possible durant les premiers mois du mandat à venir. J'ai la charge actuellement des discussions au titre des Écoles en binôme avec le directeur de l'École Centrale. L'objectif doit être politique avant d'être statutaire. Il convient de se mettre d'accord sur ce que les Écoles et l'Université ont à gagner en s'organisant ensemble, par exemple en matière de recherche et d'innovation, mais aussi de cursus partagés.

Par exemple, il est clair dans mon esprit que plus d'étudiants qu'aujourd'hui doivent s'engager dans la préparation d'un doctorat, comme il est clair que Sciences Po Lille doit exister plus fortement comme un établissement de recherche. A la cotutelle de Sciences Po Lille sur le CERAPS (laboratoire de science politique et de droit public) qui est en cours de négociation, devra s'ajouter dans les années qui viennent des relations renforcées avec le CLERSEE, l'IRHIS et l'IRD, qui sont les autres laboratoires d'accueil de nos enseignants chercheurs au sein de l'Université. Ceci ne peut se faire que dans le cadre d'un partenariat renforcé avec l'Université qui est habilitée à délivrer les diplômes nationaux de Master et les Doctorats.

Autre exemple, notre coopération étroite avec l'ESJ. L'existence d'un diplôme commun depuis 2010, notre relogement à proximité immédiate, concourent à la spécificité et à l'intensité de notre relation. Je connais très bien cette école dans laquelle j'interviens depuis 2002. J'ai directement contribué dans le passé à la réorganisation de son modèle économique dans un contexte alors très difficile.

Des engagements ont été pris en 2016 prévoyant la fusion à terme des deux écoles. La convention qui nous lie est en cours de négociation. L'ESJ est une école associative privée dont la "marque" est sans doute encore plus fortement identifiée que celle de Sciences Po Lille. Le

travail que nous devons conduire, là encore dans des délais relativement courts, est de travailler à un rapprochement passant notamment par la mutualisation de fonctions supports mais attentifs bien entendu à respecter les identités et les histoires. Et si le regroupement en une seule entité apparaît finalement une solution intéressante pour les deux parties, alors il faudra avancer vite.

En tout état de cause, le seul "plaisir" de vouloir créer un établissement de 74.000 étudiants et 8.000 salariés est vain. Tout le monde sait la difficulté, pour ne pas dire l'impossibilité, de le faire vivre et réussir sans une dose majeure de décentralisation ou de fédéralisme. Si l'on cède ne serait-ce qu'un instant à la mode qui consiste à regarder les classements internationaux, alors on constatera qu'aucune université de cette taille n'émerge parmi les 500 premiers. On notera aussi que les fusions réalisées à Strasbourg, Aix ou Bordeaux, sans concerner toujours l'ensemble des établissements publics, n'ont que très marginalement fait progresser leurs classements.

Nous devons donc marcher à notre pas, nous méfier des modes -notamment de la croyance en le "*big is beautiful*"- qui, comme toutes les modes, se démodent vite. Nous devons convenir d'un accord politique -en quoi est-il nécessaire et "gagnant" de travailler ensemble- qui devra bien entendu prévoir, mais dans un second temps, un volet statutaire absolument attentif à garantir notre souveraineté. A cet égard, le projet gouvernemental d'Ordonnances en matière d'expérimentation dans les statuts des établissements devra être mobilisé au mieux des intérêts des parties prenantes.

Cet enjeu est majeur pour Sciences Po Lille. Dans une certaine mesure, l'élection du directeur vaudra mandat de négociation. Bien entendu, les administrateurs seront associés à cette séquence essentielle pour notre avenir. Un groupe de travail constitué avec eux accompagnera la direction de l'école dans le suivi du dossier.

2. La place de Sciences Po Lille dans l'ensemble des dix Sciences Po de France et en particulier dans le Réseau ScPo

Des racines et des ailes. Cette expression doit continuer à caractériser ce que nous sommes aujourd'hui et ce que nous voulons rester demain. Les racines, nous venons d'en parler, elles sont lilloises, métropolitaines et dans les Hauts de France bien sûr. Les ailes c'est évidemment notre rayonnement international mais c'est d'abord, fondamentalement, notre inscription dans le Réseau ScPo.

Trois évolutions majeures ont caractérisé le "monde" des Sciences Po depuis une dizaine d'années : la structuration du réseau des Sciences Po du concours commun à partir de 2007, devenu le Réseau ScPo en 2018 ; l'accord sur l'utilisation de la "marque" Sciences Po passé avec Sciences Po Paris et la FNSP en 2014 ; la création en 2018 d'une structure représentant les "intérêts" des 9 Sciences Po régionaux.

J'ai, dans une vie antérieure, œuvré très directement à la réalisation des deux premières évolutions.

L'établissement de relations normalisées avec Sciences Po Paris était nécessaire. On peut dire que c'est le cas aujourd'hui et il convient d'espérer que nous soyons en mesure de coopérer, notamment sur le terrain de la recherche et de la démocratisation. Le fait que

Sciences Po Paris entretienne désormais avec nous des relations de confiance doit aussi être pris comme une forme de reconnaissance de ce que nous sommes devenus.

Le Réseau ScPo constitue bien entendu notre point d'appui majeur en dehors du site lillois. Il est à l'origine du développement de deux programmes dont on doit rappeler l'importance et le sens :

En premier lieu, le concours commun d'entrée en 1ère année a permis, on l'a sans doute un peu oublié, de simplifier radicalement les procédures de sélection des élèves et bien sûr les coûts financiers qui pèsent sur les candidats. Il a de surcroît apporté une visibilité très forte à tous les Sciences Po concernés et permis de cimenter une identité collective. Je pense que, en dépit de ses imperfections, il constitue actuellement la forme de sélection qui garantit le moins mal l'équité de traitement entre les candidats, à cette réserve près que le pourcentage de candidats boursiers me paraît trop faible. L'intégration des Sciences Po dans ParcoursSup en 2020, prévue par la loi ORE, pose la question de la réorganisation du concours (épreuves, calendrier...). Les discussions ont commencé avec le Ministère et bien sûr, par ailleurs, entre les sept écoles. Là aussi des décisions importantes devront avoir été prises rapidement -et validées bien sûr par notre CA- avant l'été 2019 de façon à préparer au mieux le concours 2020.

En second lieu, la mise en commun, à partir de notre initiative en 2007, du Programme d'Études Intégrées en 2009 a conduit à ce que notre réseau gère aujourd'hui le dispositif dit « d'égalité des chances » le plus important de France (3.500 collégiens et lycéens accompagnés, 300 établissements situés dans presque toutes les académies, 500 étudiants référents...). Si nous devons absolument continuer à œuvrer en matière de diversification des origines sociales et culturelles de nos étudiants, il convient aussi de se réjouir de l'existence d'une initiative de cette intensité qui a beaucoup fait pour rapprocher les sept écoles et accroître leur visibilité.

Depuis 2016, le réseau a également mis sur pieds une école d'été sur les pratiques pédagogiques dont la deuxième session a eu lieu à Lille en juin 2018. Il gère aussi une procédure, aujourd'hui quelque peu essoufflée, de mutualisation dans l'accès à la 5ème année. Enfin, c'est largement via le réseau que la question de la "régulation" du Critérium a été posée et qu'une sorte de *gentleman agreement* a pu être passé avec les Bureaux des Sports.

Plus largement, les coopérations entre les établissements ont eu d'incontestables effets d'entraînement. Avant 2007, chaque Sciences Po vivait dans sa bulle, les personnels ne se parlaient pas, nous ne mutualisions rien. Le Réseau a créé une communauté d'intérêts et, presque, de destin. Les directeurs se réunissent une fois par mois au moins, les administrations échangent régulièrement autour de leurs pratiques, les écoles agissent ensemble au Ministère (actuellement autour du dossier ParcoursSup, auparavant pour obtenir des postes statutaires) et font stands communs dans de nombreux salons. Nous avons su gérer des situations problématiques et les surmonter car nous avançons collectivement et défendons les mêmes positions. Nous bénéficions indiscutablement d'une visibilité médiatique beaucoup plus forte, qui ne pénalise pas, loin de là, la visibilité de Sciences Po Lille.

La subsidiarité née de notre collaboration s'est déployée au profit indéniable de l'ensemble des parties, en dépit parfois de désaccords ou de temps perdu à construire des compromis.

Il reste que le Réseau se situe depuis quelques années à la croisée des chemins et qu'il faudra prendre, là aussi dans des délais assez courts, un certain nombre de décisions.

Pour le dire vite, aucune discussion réelle n'a encore eu lieu, ni aucune décision prise, entre les deux options principales qui, selon moi, s'offrent à nous :

- La première option, sans doute la plus simple mais qui serait aussi la plus "décevante" de mon point de vue, consisterait à entériner le fait que nos activités communes se résument à ce que nous faisons déjà ensemble -principalement le concours et le PEI-.
- La deuxième option, beaucoup plus ambitieuse, et donc compliquée à construire notamment sur les plans juridique et organisationnel, serait d'aller vers un réseau plus intégré n'écartant pas, par exemple, la possibilité à terme de délivrer un diplôme commun et, donc, de permettre, par exemple, durant le cursus une mobilité inter-Sciences Po aux étudiants voire aux enseignants. On voit l'ambition, on doit aussi voir les implications concrètes pour les équipes et les établissements qui ne disposent pas tous des mêmes statuts et ne se situent pas tous au même niveau de développement.

3. Sur quelques thèmes proposés par les administrateurs : la place de la recherche, de la formation, des relations internationales, de la vie associative, de l'insertion professionnelle et des politiques de démocratisation... mais d'abord notre gouvernement et notre budget.

Pour respecter le cahier des charges de l'appel à candidature, je vais présenter les thèmes les uns après les autres en insistant sur le fait que, bien entendu, ils sont, dans la gestion quotidienne de l'école, en liens étroits les uns avec les autres.

Je voudrais néanmoins, en guise de propos liminaire, dire un mot de deux sujets qui ne sont pas mentionnés mais constituent, à mon avis, deux éléments structurels dont il faut absolument prendre la mesure.

Il s'agit d'une part du **gouvernement de l'école** ; d'autre part de **ses moyens et contraintes budgétaires**.

En effet, un projet de direction qui ne serait pas attentif à la manière dont l'école doit -ou peut- être dirigée, ni à sa soutenabilité budgétaire, manquerait singulièrement de légitimité.

On peut en effet avoir les plus belles idées, ou les plus séduisantes, les plus grandes certitudes parfois, rien ne peut se faire sans les personnels administratifs, sans les enseignants, sans les étudiants aussi, sans qu'existe une organisation du pouvoir et de la prise de décision qui soit considéré comme légitime et juste, qui soit aussi efficace et attentive. Il faut, absolument, que nous soyons en situation de tenir sur le plan budgétaire les engagements politiques que nous prenons.

Notre bonne gestion est, ne l'oublions jamais, au principe de notre liberté.

Le gouvernement de Sciences Po Lille

Nous sommes une Grande École dans laquelle les effectifs des diverses catégories de personnels et les effectifs étudiants induisent une gestion très particulière¹. Tout le monde ou presque se connaît, nous connaissons nos étudiants qui, en retour, nous sollicitent facilement et fréquemment. Les relations entre les personnels administratifs et les enseignants sont fréquentes, les interactions le plus souvent positives et très utiles au bon fonctionnement collectif. Un certain nombre d'enseignants vacataires occupent également une place importante, souvent parce qu'ils enseignent depuis longtemps et connaissent bien l'école.

Cette proximité, j'ose écrire cet esprit "familial", est constitutive de notre identité et sans doute de notre efficacité. Si Sciences Po Lille en est arrivé à aujourd'hui et continue son développement, c'est largement parce que des femmes et des hommes s'y impliquent sans compter, d'abord par attachement à ce que nous sommes.

Mais la proximité, admettons-le, peut aussi parfois être une faiblesse lorsque, à trop se fréquenter et se croiser, on peut finir par ne plus avoir envie de se parler. Autre faiblesse qu'il nous faut assumer : les postes ne sont pas "doublés", plusieurs enseignants assument des responsabilités lourdes et la moindre absence ou le moindre renoncement à une responsabilité peut déstabiliser telle ou telle partie de l'édifice. Ceci est vrai tant du côté de l'administration que du côté des enseignants.

Dans ce décor rapidement campé, la question de l'organisation quotidienne du gouvernement -mot que je préfère à celui de gouvernance- est extrêmement importante. Un organigramme, une organisation et une répartition du travail n'ont jamais fait une institution mais peuvent y contribuer largement !

Tout en étant bien placé pour savoir qu'il n'est pas facile de solliciter encore plus les personnels, je crois que nous devons travailler à construire un gouvernement de l'école qui s'articule à deux principes :

(i) d'abord, répartir les responsabilités exécutives entre un nombre de collègues plus important qu'actuellement en mettant notamment en place des codirections, ou des responsabilités partagées, pour certaines activités accaparantes, en étant attentif aussi bien sûr à ce que cette répartition respecte au mieux la parité ;

(ii) ensuite, s'assurer au quotidien -même si l'on sait bien la difficulté à "tenir" l'exercice dans la durée- que l'information sur ce qui se prépare et se décide est partagée, diffusée et disponible. Je trouve à cet égard pertinent que tous ceux, y compris les représentants des étudiants, qui s'intéressent à un sujet débattu puissent participer au moins aux premiers échanges.

La collégialité est un beau mot mais on doit avoir conscience qu'elle est, au-delà des motions de congrès ou des pétitions de principes, terriblement difficile à faire vivre. Elle est souvent le mantra de ceux qui n'ont jamais exercé de responsabilités. Je veux en tous les cas faire mon possible pour établir un mode de gouvernement qui s'en rapproche et qui la respecte dans la durée.

¹ Si les effectifs étudiants sont globalement stables depuis le début des années 2010, en revanche, entre 2007 et 2018, les effectifs administratifs et enseignants ont presque doublé ce qui est loin d'être sans conséquences sur la politique des ressources humaines. Ce d'autant plus que, sur la même période, le nombre d'intervenants vacataires est passé de 200 à près de 500.

Il faudra bien sûr un comité de direction, administratif et "politique", qui entoure le directeur et travaille quotidiennement avec lui. Il faudra des chargés de mission sur des thématiques précises, ponctuelles ou durables. Il faudra surtout que le directeur ne dirige pas tout et n'arbitre pas sur tout, en dépit des réflexes pyramidaux propres aux administrations "à la française".

Je suis convaincu que la maturité d'une organisation se mesure à la capacité de son responsable à déléguer effectivement et à ce que l'organisation s'y habitue et y trouve sens et intérêt. C'est cela que je veux m'efforcer de faire, notamment parce que le directeur aura à gérer tout de suite des dossiers très accaparants. Et je veux le faire aussi car la montée en responsabilités de collègues contribuera à préparer l'avenir de notre école.

Mon intention à ce stade est d'apporter des précisions, notamment sur mon équipe, lors de l'audition du 19 janvier. Je voudrais aussi, si le Conseil m'apporte sa confiance, utiliser la période qui précèdera la prise de fonction pour consulter largement dans l'école et, sur cette base, affiner mes propositions en matière d'organisation. En tout état de cause, nous aurons besoin de responsables régaliens (études, relations internationales, recherche, développement et partenariat), le cas échéant de "couples" de responsables. A ceux-ci s'ajouteront des chargés de mission, par exemple autour des dossiers de l'Université et des Écoles, de la bibliothèque, de l'égalité femme-homme, de l'alternance...

La réflexion autour des formes de gouvernement et d'administration devra prendre en compte trois autres facteurs :

(i) **la gestion des personnels administratifs.** Le doublement de leur nombre en 10 ans, l'existence de statuts très divers et donc d'attentes plurielles, la diversification et la complexification des tâches ont agi très fortement sur le travail administratif et sur la gestion d'agents dont l'attachement à notre école n'est plus à prouver. Pris dans le tourbillon du travail quotidien et des contraintes imprévues -celles liées surtout à la création de l'Université de Lille-, nous avons tardé à mettre sur pieds une véritable politique des ressources humaines, quand bien même une action très dynamique de titularisation de personnels contractuels a été conduite dans les dernières années. S'il est bien un secteur dans lequel nous devons nous renforcer et progresser, nous professionnaliser, c'est bien celui des ressources humaines. Et il est d'autant plus important de le rappeler qu'une école comme la nôtre tend à se focaliser sur les missions directement liées aux étudiants et peut parfois laisser de côté l'accompagnement des personnels. Il faudra être plus performant sur l'accompagnement des carrières, la formation des agents, les possibilités de mobilité interne. Ce travail sera conduit bien entendu dans le cadre des instances prévues par les textes, en interaction aussi avec le représentant des personnels au CA².

(ii) **l'attention portée à la représentation étudiante.** Nous avons la chance de pouvoir compter sur un nombre important d'élus étudiants (9 sur 30 au CA c'est une forme de "record" en France), désignés avec un pourcentage exceptionnellement élevé de participation (57% en

² Nos statuts limitent à 1 le nombre des représentants des personnels administratifs et techniques quand nous comptons 10 représentants des enseignants chercheurs. Le sujet de la réécriture des statuts est ancien, et relève d'une décision de l'Etat applicable aux autres Sciences Po, mais il faudra agir pour permettre une meilleure représentation.

2018 quand elle est d'environ 10% dans les universités) et très impliqués dans l'exercice de leurs responsabilités. Par-delà la diversité logique des idées et des prises de position, la question qui demeure posée est celle de savoir dans quelles conditions les élus étudiants peuvent exercer au mieux leur charge. Si l'on doit rappeler qu'il serait bien que la confidentialité des débats préparatoires aux CA ou qui se déroulent durant les CA soit respectée, je propose que l'on réfléchisse autour de trois pistes principales (qui d'ailleurs peuvent d'une certaine façon s'appliquer aux élus enseignants et à l' élu du personnel) :

1ère piste, celle qui consiste à "former" les élus aux divers sujets liés à leurs mandats et qui sont souvent très techniques, notamment les sujets budgétaires et juridiques ;

2ème piste, la possibilité offerte à chaque CA aux élus étudiants de proposer l'un des points de l'ordre du jour ;

3ème piste, la remise à l'agenda (pour la énième fois, reconnaissons-le) du sujet de la préparation des Conseils d'Administration et, plus généralement, de l'information régulière des élus sur les projets en cours. Il ne s'agit ici que de quelques pistes qui devront être enrichies par les échanges que je souhaite avoir avec les élus étudiants d'ici à l'élection.

(iii) **le fonctionnement du Conseil d'Administration.** La force de l'expérience m'amène à dire que les CA devraient être organisés différemment parce qu'ils suscitent souvent frustration et agacement chez à peu près tous les participants, qu'ils aient ou pas un droit de vote. Toutes les tentatives de réorganisation semblent avoir échoué à ce jour. Je pense qu'il faut essayer à nouveau ! Si les accords passés durant les pré-CA étaient enfin respectés, alors je crois que l'on pourrait libérer un temps conséquent en séance plénière pour parler des sujets plus stratégiques. Cet enjeu est sur la table. Je pense aussi qu'une meilleure association des élus étudiants et enseignants, passant par exemple par la proposition pour chaque groupe d'un sujet de débat pourrait y contribuer. L'avancement de l'heure des Conseils à 17h pourrait être testée.

Les moyens budgétaires au service d'une politique

L'une des forces de Sciences Po Lille est d'être gérée dans le souci permanent de la soutenabilité budgétaire. En dépit d'un apport de l'Etat qui demeure largement inférieur à la moyenne, notre école est à l'équilibre dans son budget. Elle a su également se doter de réserves précieuses pour investir. Tellement précieuse d'ailleurs que l'Etat y avait "prélevé" 500.000 euros voici quelques années pour contribuer à son propre budget ! C'est parce que nous disposons de réserves que la direction actuelle a pu finaliser le dossier du relogement. C'est parce que nous disposons encore de réserves que nous pouvons envisager de financer la rénovation d'un étage de la bibliothèque et faire face à de possibles impondérables budgétaires.

Le défi pour les années à venir est assez simple à résumer : notre structure de recettes est stable depuis quelques temps quand la structure de nos dépenses tend à augmenter. A cela s'ajoute sans doute le fait que nous ne sommes pas encore dotés des moyens techniques suffisants dans l'appui à la gestion. Plus largement notre gestion comptable et notre gestion des ressources humaines doivent être renforcées, a fortiori si nous entrons dans la préparation du passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE)³. Si nous voulons

³ Les RCE renvoient au fait que nous gérons directement la masse salariale des personnels qui ont le statut de fonctionnaires d'État.

être encore plus performants en ces matières, notamment sur le plan des prévisions budgétaires, il nous faudra recruter, et donc investir dans des compétences spécifiques.

Du côté des recettes, l'apport de l'Etat est stable pour ce qui concerne la dotation globale de fonctionnement (800 euros par an et par élève, ce qui constitue sans doute le minimum national toutes catégories d'établissements considérées) et n'évolue plus du côté des emplois statutaires, après une hausse de "rattrapage partiel" entre 2013 et 2017. Sauf à assister à un changement surprenant des arbitrages budgétaires gouvernementaux, il y a peu à espérer du côté de l'Etat même s'il faut rappeler que notre situation est très injuste et nous conduit *de facto* à une forme de privatisation non souhaitée de notre modèle économique. Les recettes propres de l'école sont apportées surtout par les droits modulés versés par les élèves -72% d'entre eux les paient-. Ces recettes sont globalement étales depuis trois ans. Elles sont devenues absolument vitales pour notre école. Les autres recettes propres, surtout celles liées à la formation continue et au financement du PEI, ne permettent presque aucune marge de manœuvre car elles couvrent les dépenses engendrées par ces activités. Sur un budget consolidé (prenant en compte les salaires des fonctionnaires) de 10 millions d'euros environ, nos recettes propres représentent presque 45% du budget consolidé de l'École ce qui est aussi une sorte de record, contraint, pour un établissement public.

S'agissant des dépenses, la bonne nouvelle de l'année 2017 réside dans le fait que la première année de présence dans les nouveaux locaux a été "tenue" sur le plan budgétaire en dépit des incertitudes liées à la montée en taille et aux dépenses induites que cela supposait. Mais nous sommes d'ores et déjà confrontés à une pression à la hausse liée à des éléments aussi divers que: la nouvelle maquette de 1er cycle, la montée en charge des financements propres liés à la bibliothèque, les revalorisations salariales des personnels contractuels, les incertitudes annuelles autour des rémunérations des vacataires selon qu'ils sont ou non fonctionnaires, les incertitudes autour des nouvelles charges demandées par l'université au titre de l'accès à ses services (systèmes d'information, sport, ressources documentaires)... On doit ajouter des prévisions de dépenses supplémentaires : le deuxième étage de la bibliothèque, la réforme du cycle Master, la cotutelle d'un laboratoire de recherche, l'évolution du concours commun avec l'entrée dans Parcoursup, les conséquences financières du passage envisagé aux responsabilités et compétences élargies (RCE), l'entretien des locaux....

Face à cet ensemble de contraintes, il faudra sans doute faire des choix d'opportunité. La question posée est double : comment renforcer nos ressources et agir sur le contrôle de certaines dépenses ?

Il faudra sans doute solliciter la puissance publique en rappelant une nouvelle fois notre situation de sous-financement. Toutefois, l'expérience des années passées montre la difficulté à obtenir satisfaction. Surtout, il ne semble pas illégitime que l'État donne priorité aux universités confrontées à un afflux de nouveaux étudiants. On peut le regretter, on doit le constater : les finances publiques sont sous tension, qu'il s'agisse d'ailleurs de l'Etat ou des collectivités territoriales. Je plaide donc pour que le CA valide une stratégie budgétaire pour les années à venir qui aborde clairement les diverses pistes qui s'offrent à nous.

J'en propose ici quelques-unes, sans préjuger de celles qui auraient ma préférence : partenariats thématiques avec les collectivités locales, partage du loyer à venir de la bibliothèque avec l'Université de Lille et les Écoles, mutualisation de certains marchés publics

avec l'Université de Lille, nouvelle convention d'association avec l'Université, développement des locations de salles, développement de la formation continue, renforcement des Summer Schools, révision des droits modulés (tranches et montants), accroissement des effectifs étudiants (dont des étrangers hors UE), politique de mécénat...

Je rappelle que la mise en place effective des droits modulés en 2012 avait été accompagnée d'un vote du CA prévoyant une clause de revoyure cinq ans après et un éventuel ajustement. Il serait opportun de conduire dans les mois qui viennent une évaluation, portant notamment sur les effets de seuils, la progressivité des tranches et l'hypothèse d'instaurer une tranche dite marginale.

J'indique également que, à la différence de nombre d'écoles privées et publiques la double idée qui consiste à accroître le nombre total d'élèves français, notamment d'élèves étrangers non communautaires, dans une vision d'abord économique et comptable ne correspond pas à ma conception de l'enseignement supérieur. Elle est de toutes les façons contrainte par nos capacités physiques d'accueil.

La recherche

La recherche, qui était sans aucun doute un point faible jusque 2015, a fait l'objet d'un effort essentiel durant les trois dernières années, d'abord avec la désignation d'un directeur de la recherche, ensuite avec le doublement du budget qui y est consacré. L'objectif doit être de le prolonger pour la simple et pragmatique raison qu'une grande école publique d'enseignement supérieur se doit d'exister sur le plan de la recherche, sauf à décliner. Notre souci majeur est que les collègues enseignants-chercheurs en poste sont presque tous très accaparés par leurs activités d'enseignement et des responsabilités pédagogiques et administratives qu'ils déploient souvent au détriment de la recherche.

Au-delà du fait de désigner sans doute une codirection de la recherche, notamment pour en réduire la charge, les pistes sur lesquelles je propose de travailler sur les suivantes : encourager nos étudiants à suivre plus souvent qu'aujourd'hui des formations de recherche et à préparer un doctorat. Cela passera notamment par la réalisation de projets dans le cadre de l'I-SITE (*graduate schools* recherche, programme partagé d'initiation à la recherche dans le 1er cycle) ; la mise en place de cotutelles de laboratoires de recherche en commençant donc par le CERAPS ; la relance d'un cycle annuel de conférences portant sur des publications récentes ; l'accueil de chercheurs associés ; le fléchage des postes d'enseignants chercheurs en liens avec des thématiques de recherche ; la réactivation du semestre de dispense de cours lié à un projet de recherche voire son doublement si le budget global de l'école le permet ; l'adaptation autant que faire se peut des emplois du temps des collègues pour dégager du temps de recherche (notamment la concentration du service dû sur un semestre). Je précise ici que la question de la recherche renvoie pour partie bien sûr à la gestion de la bibliothèque et de nos ressources documentaires, notamment en ligne, et que ceci supposera un très bon niveau d'entente avec l'Université de Lille.

J'indique enfin qu'il semble logique que le Conseil Scientifique de notre école joue le rôle d'instance de discussion et d'échanges autour des questions liées à la recherche, en lien bien entendu avec le CA.

La formation

Disons-le d'emblée, c'est par la formation et la qualité du diplôme délivré que Sciences Po Lille est souvent mise en avant. Les missions liées de près ou de loin à la préparation du

diplôme constituent le socle du fonctionnement de l'école. Il est donc particulièrement important d'être attentif à ce que les choses se passent le mieux possible et que l'organisation générale du diplôme réponde aux attentes des étudiants et, bien sûr, des enseignants. Il est important, enfin, que l'administration de la scolarité soit associée étroitement à tout ce qui se prépare et se décide car c'est de sa capacité à accompagner les changements et à gérer l'ordinaire que dépend très largement la réussite d'une année académique.

Ces grands principes supposent que l'on soit capables de se remettre en permanence en cause et que l'on réfléchisse, de façon collégiale et ouverte aux étudiants, à ce qu'il convient d'améliorer depuis les "petits détails" qui n'en sont pas toujours (exemple : faire évoluer les modalités de contrôle de l'assiduité) jusqu'aux maquettes et au règlement des études (exemple : comment répartir les ECTS ?). Sur ce sujet comme sur beaucoup d'autres, il faut se féliciter des changements nombreux qui sont intervenus dans les années récentes, quand bien même la mise en œuvre de certains d'entre eux peut être compliquée. La comparaison avec ce que font d'autres universités et écoles, en France et à l'étranger ; l'évolution du paysage réglementaire et des solutions techniques ; la prise en compte des remarques et avis des collègues ; celle des attentes des étudiants : cet ensemble d'éléments concourt à ce que nous soyons toujours en train de faire bouger nos dispositifs de formation.

Sur ce sujet comme sur les autres j'ai besoin d'entendre les avis et suggestions des parties prenantes de l'école pour me faire une idée plus précise des priorités et des attentes. Mais il faut aussi avoir à l'esprit qu'il est plus facile d'engager des dépenses que de faire des économies, surtout dans le champ de la formation. Et il convient également de se rappeler que nos salles ne sont pas extensives à merci et que le personnel administratif est peu nombreux et déjà très occupé.

Il reste que, à ce stade, je peux déjà dire les thèmes, à la fois très divers et d'un degré "d'intensité" variable, sur lesquels il me semble important d'évaluer, d'évoluer ou de construire : revoir (cela est en cours avec le Réseau ScPo) l'organisation du concours commun ; décider de l'intérêt d'une évolution des autres voies d'admission (doubles diplômes, Master, mobilité en 5A dans le cadre du Réseau ScPo) ; évaluer en 2020 la réforme du 1er cycle et lui apporter les ajustements nécessaires ; prolonger la réforme des modalités d'évaluation des étudiants pour l'étendre à tout le cursus et se centrer sur l'évaluation par compétences ; engager et réaliser -possiblement à la rentrée 2020- la réforme du 2ème cycle en lui liant logiquement la question des Masters partagés ou cogérés (avec l'Université de Lille notamment en recherche et pour la préparation des concours, avec les Écoles autour par exemple d'un diplôme Sciences Po-Ingénieur, avec des partenaires étrangers actuels ou nouveaux...) ; poursuivre le développement de l'alternance en visant l'objectif d'avoir plus de 100 étudiants alternants dans 5 ans ; renforcer nos préparations aux concours et construire effectivement une "écurie" dès l'entrée en 4A ; systématiser l'évaluation des enseignements par les étudiants ; développer le portfolio étudiant sous la forme d'un supplément au diplôme en décidant s'il convient ou non de reconnaître l'engagement civique dans le diplôme ou en dehors, idem pour la pratique sportive aujourd'hui obligatoire mais sous un statut particulier ; supprimer le classement et lui substituer un mécanisme de "*dean list*" ; généraliser le principe du tuteur au service des conférences de méthode de 1A ; renforcer le sas de pré-rentrée (durée, thèmes, public visé) en le faisant débiter plus tôt en août ; établir une doctrine s'agissant de l'attribution d'un diplôme intermédiaire du type Bachelor ; idem pour ce qui concerne l'année de césure dont les contours doivent être précisés ; former les enseignants aux nouvelles techniques pédagogiques (en liens avec l'I-SITE) ; participation aux *Graduate*

Schools de l'I-SITE pour développer l'initiation à la recherche ; évaluer l'articulation de l'année de mobilité avec le reste du cursus...

Je termine ici, provisoirement bien sûr, en disant un mot des enseignants vacataires : sans eux Sciences Po Lille ne peut pas fonctionner. Leur apport, sous des formes très diverses, est essentiel. Nous devons chaque année remettre le métier sur l'ouvrage et prospecter pour construire l'équipe pour l'année suivante. L'instabilité relative de nos vacataires génèrent aussi des incertitudes budgétaires, selon qu'ils seront ou pas fonctionnaires, selon qu'ils résideront ou pas à proximité de Lille⁴. Même si écrire cela peut résonner comme une pétition de principe, je pense que nous devons faire en sorte de mieux stabiliser nos équipes.

Les relations internationales

Les RI à Sciences Po Lille ce sont principalement 3 choses : la mobilité des étudiants en 3ème année, l'accueil en retour d'étudiants internationaux, l'accueil d'enseignants d'universités partenaires durant l'année académique ou à l'occasion de la *Summer School*. On peut aussi considérer que les doubles diplômes internationaux et le concours de recrutement organisé en Chine relèvent des RI, même si, dans ces cas comme plus généralement, le lien RI/Formation est central.

Le développement de ce secteur a été très marqué depuis 10 ans. Sans en faire un bilan exhaustif, citons tout de même la mise en place d'une politique de bourses de mobilité financée sur fonds propres, l'augmentation très importante du nombre de nos accords de mobilité qui dépasse désormais 220 et couvre l'ensemble des continents quoique de façon inégale, la mise sur pieds d'un concours en Chine, la création de deux Masters avec Szeged et Aston University, le partenariat avec Johns Hopkins Bologne, plus récemment la mise en place d'une mobilité mixte.... Par ailleurs, les étudiants bénéficient d'un accompagnement avant leur départ et durant leur mobilité, d'informations apportées par leurs camarades après leur retour. Les familles sont même conviées à une réunion d'information en octobre de la 2A afin que les informations soient bien connues.

Je crois donc que ce que nous faisons est déjà très intense et très porteur mais, bien sûr, on doit sans cesse interroger nos actions et chercher à nous améliorer.

A cet égard, je pense qu'il faudra pour la mobilité 2020 préciser les conditions permettant d'établir le "classement" de mobilité qui a suscité cette année quelques incompréhensions. La disparition du classement de fin de 1ère année liée au changement du système de notation fait en effet bouger les lignes. En plus de préciser de façon incontestable le poids total des résultats en langues étrangères, je suggère d'étudier attentivement deux pistes : celle, qui existe déjà pour partie, de la lettre de motivation des étudiants et qui pourrait prendre une importance plus grande ; celle, nouvelle, d'un entretien des étudiants avec le service des RI et des enseignants. J'attire simplement l'attention des administrateurs sur le fait que ces deux évolutions supposeraient de disposer d'un temps conséquent pour instruire les dossiers sans garantie absolue d'un renforcement avéré de l'équité de traitement entre les étudiants.

⁴ Les cotisations sociales patronales sont très variables selon que le vacataire est, ou non fonctionnaire. Nos dépenses liées à la prise en charge des frais de déplacement dépendent logiquement du lieu de résidence des vacataires.

Par-delà ce sujet, dont je sais l'acuité en 2A, je suggère de travailler sur les pistes suivantes : évaluer notre politique de bourses de mobilité ; essayer de développer nos accords dans les zones "faibles" ; travailler avec le Réseau ScPo d'un côté et l'Université de Lille à la cogestion de bureaux à l'étranger ; évaluer la possibilité de mettre sur pieds des diplômes d'établissement en 1A et 2A portant sur des aires géographiques et qui pourraient préfigurer de la mobilité en 3A ; organiser au moins un nouveau Master international par exemple avec la Chine ; développer la Summer School en y accueillant plus d'étudiants internationaux et, aussi, plus de nos propres étudiants ; permettre, enfin, que nos enseignants-chercheurs puissent partir plus facilement enseigner dans nos universités partenaires.

Enfin, je pense, au vu notamment du nombre très élevé d'accords et l'intensité du travail à conduire, qu'il pourrait être pertinent qu'une codirection de ce secteur soit testée, en liens étroits bien sûr avec la direction administrative des RI, ainsi que la désignation, par exemple pour les zones géographiques les plus riches en accords, d'un référent territorial parmi l'équipe enseignante. Un dernier mot, important : toutes les évolutions à envisager devront absolument tenir compte de nos moyens humains et des enjeux budgétaires.

La vie associative et la place des élèves dans l'école

La vie associative, c'est la vie étudiante, et les étudiants sont notre raison d'être. Disons-le de façon très pragmatique : la qualité de notre vie étudiante constitue l'un des points forts de l'école et l'une des motivations principales des vœux exprimés par les élèves lorsqu'ils passent les concours.

Au risque de donner le sentiment, là encore, de faire un bilan de ce qui existe, je crois qu'il faut dire que notre vie étudiante est riche, diverse, et que l'administration depuis de longues années est attentive à l'améliorer sans cesse et à tenir compte des remarques et des attentes des étudiants. Elle ne dit pas oui à tout car elle ne le peut pas, elle se doit aussi de cadrer les initiatives -très nombreuses et très diverses-, ce qui est une force pour Sciences Po Lille. Je pense que l'on doit convenir, entre autres choses, que la création d'un service dédié, et l'existence au sein du personnel d'un chargé de mission dédié à la vie associative, sont la preuve de cet intérêt.

Mais, bien sûr, se féliciter de ce que nous faisons ne peut pas tenir lieu de projet. Il faut, ici comme ailleurs, se mettre en cause et réfléchir aux améliorations à apporter. Je crois qu'il faut le faire en premier lieu avec les étudiants eux-mêmes, avec leurs élus dont la légitimité est très forte et qui exercent des responsabilités importantes notamment dans la gestion du budget associatif, avec les responsables associatifs aussi.

Si je vais avoir besoin d'entendre les divers représentants des étudiants pour prendre connaissance de leurs attentes et les hiérarchiser, je voudrais néanmoins indiquer ici ce qu'il me semble nécessaire de faire dans un délai relativement court.

S'agissant des élus au CA, je propose de nous mettre d'accord rapidement sur des modalités de fonctionnement et de relations. Je précise tout de suite que je souhaite les associer d'une part au dossier de l'extension de la bibliothèque, d'autre part au lancement du chantier sur la réforme du Master. Je voudrais aussi évoquer avec eux la mise sur pieds d'une formation des élus, qui pourrait d'ailleurs être élargie aux représentants des enseignants et des personnels administratifs et techniques. Je ne reviens pas ici sur la contribution des élus à l'ordre du jour du CA dont j'ai parlé plus haut.

S'agissant plus généralement de la vie des élèves dans l'école, je désignerais très rapidement la ou le référent(e) égalité pour permettre la mise en route effective de notre Charte. Ceci est d'autant plus urgent que ce document cadre est le résultat d'un important travail, et, surtout, d'un consensus entre les parties prenantes. J'ai compris aussi que nous devons préciser les conditions d'accueil de certaines associations à objet syndical ou politique. Si les textes réglementaires le permettent, il va de soi que nous les appliquerons. Dans une école comme la nôtre l'expression politique et syndicale est logiquement attendue. Il faut qu'elle puisse se développer mais, rappelons-le, dans le respect permanent des opinions contraires et du droit. Je crois aussi que nous devons regarder (à nouveau) comment les associations sont financées (montants, conditions d'attribution...) et, plus prosaïquement, qu'il sera intéressant de conduire un audit du fonctionnement de la cafétéria.

L'insertion professionnelle

J'ai peu à dire à ce stade sur ce sujet dont j'ai peu suivi les évolutions récentes. Je sais, chiffres d'insertion à l'appui, que les progrès sont réels tant dans les taux de réponses à nos enquêtes que dans les taux d'insertion à 6 mois. Je sais aussi que les diplômés déclarent encore en majorité attendre plus de l'école en matière d'accompagnement à l'insertion. Nous avons, là aussi, beaucoup construit notamment avec le coaching en 2A et les rencontres professionnelles avec des Alumnis les jeudis soir. La réforme du Master -en prenant en compte la question de l'insertion-, le développement de l'alternance, l'attention portée à l'accompagnement des Alumnis peuvent constituer des réponses allant dans le sens d'une amélioration de nos performances. Mais, là encore, il conviendra sans doute de faire des choix d'opportunité.

La politique de démocratisation

Parler de la démocratisation de Sciences Po Lille c'est évoquer un enjeu qui reste pour moi majeur : faire en sorte que l'école accueille des étudiants plus représentatifs de la diversité sociale et culturelle de notre pays.

À ce stade, on ne peut pas dire que cet objectif soit atteint.

En 2007, lorsque le Programme d'Études Intégrées a été créé sur mon initiative, nous comptions 18% d'étudiants boursiers dans nos effectifs. Ce chiffre est aujourd'hui de 28% et le développement du PEI y a largement contribué tout en permettant aussi de stabiliser la proportion d'étudiants issus de la région quand l'attractivité croissante de Sciences Po Lille contribuait à la faire baisser. Nous faisons énormément si l'on rapporte cet engagement à notre taille : 130 établissements accompagnés, plus de 1000 élèves par année depuis la classe de 3ème, chaque promotion compte environ 10% d'élèves passés par le PEI, plusieurs d'entre eux intègrent Sciences Po Paris, presque tous réussissent le bac avec mention..... J'ajoute, car cela me semble essentiel, que le PEI suscite l'adhésion des diverses parties prenantes de l'école : des professeurs y participent, près d'une centaine d'étudiants chaque année en sont

tuteurs. L'administration y joue un rôle d'autant plus important que le travail lié à sa gestion s'ajoute à ses autres tâches.

Par le PEI, Sciences Po Lille a indiscutablement accru sa notoriété et est considéré aujourd'hui comme l'un des établissements d'enseignement supérieur les plus en pointe sur ce terrain. En outre, depuis 2009, le PEI est devenu un programme commun au Réseau ScPo et, grâce à cette nationalisation, constitue le premier programme dit d'égalité des chances en France. Il sert aujourd'hui de point de référence pour des politiques publiques nationales en cours de déploiement.

Il n'en reste pas moins que nous sommes bloqués en dessous de 30% de boursiers depuis quelques années et que nous accueillons un nombre dérisoire de boursiers des échelons les plus élevés. Notre école ne compte presque aucun boursier des échelons 5 à 7, c'est-à-dire, pour résumer, d'élèves issus de milieux sociaux fortement défavorisés.

Cette situation n'est pas satisfaisante mais elle est loin de relever de notre seule responsabilité. On peut bien sûr dire que nous manquons certains de nos objectifs, voire que nous échouons, mais on n'a surtout pas le droit de dire que nous laissons tomber. Et il est sans doute toujours très facile de critiquer et de ne rien faire. Il faut donc savoir prendre la mesure d'un dispositif qui n'existait pas il y a 11 ans et qui est aujourd'hui un élément important de notre identité. Beaucoup plus que de préparer des élèves boursiers à passer et à réussir le concours commun, le PEI est devenu, et il faut s'en réjouir, un programme d'accompagnement vers l'enseignement supérieur qui "bénéficie" aussi aux CPGE et aux premières années de Licence.

J'ai la conviction que nous essayons à notre niveau de faire progresser le système, au risque bien entendu d'en légitimer le conservatisme par notre "exemplarité". Mais convenons que nous sommes largement démunis face à des effets de système, sans parler des formes diverses et prégnantes d'intériorisation de la domination par les jeunes issus de milieux modestes lorsqu'il s'agit d'envisager de tenter notre concours. Si nous accueillons aussi peu de boursiers c'est d'abord parce que le concours commun en accueille peu, environ 1/3 des candidats. Les phénomènes d'autocensure sont majorés dans les catégories sociales les plus défavorisées. Beaucoup de lycéens du PEI peinent ainsi à croire que notre école est gratuite et, par exemple, verse des bourses spécifiques pour l'année de mobilité. Comme nous sommes une grande école, ils pensent qu'ils devront payer !

Que faire donc dans les années qui viennent ? Les objectifs à privilégier sont de natures différentes : stabiliser le fonctionnement du PEI et en particulier ses ressources humaines particulièrement efficaces (au niveau du réseau ScPo et à Lille) et son modèle économique qui reste fragile et est soumis chaque année à des aléas financiers ; faire une projection budgétaire sur la possibilité d'une baisse significative des droits de concours demandés aux boursiers ; mieux articuler l'engagement des étudiants tuteurs au cursus sous la forme, par exemple, d'une certification associée au diplôme ; développer les accords avec des collèges et des lycées afin de maximiser les chances pour les élèves d'être suivis durant quatre ans de la 3ème à la Terminale, car c'est par la durée du suivi souvent que passe la lutte efficace contre l'autocensure ; expérimenter un accueil d'élèves entrant en Terminale à la fin des vacances d'été durant le sas proposé à nos élèves ; renforcer nos partenariats locaux avec les Écoles et surtout avec l'Université de Lille de façon à développer le programme au service d'un nombre beaucoup plus important d'élèves et à destination d'un nombre beaucoup plus grand de cursus.

Nos méthodes et nos savoirs faire sont désormais éprouvés. Il paraît logique et souhaitable de les mettre au service d'un projet public d'attractivité du site lillois d'enseignement supérieur qui dépasse bien sûr très largement le seul enjeu du recrutement de nos élèves.

Il faut admettre cependant deux choses importantes : d'abord, sauf à changer structurellement l'organisation du PEI, il paraît difficile d'accompagner encore plus d'élèves sans dégrader les conditions de cet accompagnement ; ensuite, sauf à changer le cadre législatif qui organise en France l'accès dans les filières sélectives, il n'est ni possible, ni souhaitable de mettre en place une politique de discrimination positive qui réserverait, comme à Sciences Po Paris, des places à des élèves présentant des caractéristiques particulières.

En guise de conclusion

Mon propos a été sans doute trop long. Il demeure insuffisant car je suis loin d'avoir parlé de tous les sujets, entre autre exemple la politique de communication. Je m'excuse donc auprès de celles et ceux qui ne retrouvent pas dans ce texte de références à des thèmes qui leur tiennent à coeur. Je propose le cas échéant d'en parler lors des rencontres qui précéderont l'élection.

L'absence de certains sujets ne signifie évidemment pas qu'ils ne m'intéressent pas. Je me suis simplement astreint à répondre dans le cadre des sujets prédéfinis lors du CA d'octobre 2018.

Je voudrais terminer en développant trois points : dire d'abord un mot sur les chantiers urgents et prioritaires qui vont sans doute accaparer la nouvelle direction au moins jusqu'à l'été 2019 sans doute jusqu'en 2020 ; donner ensuite une idée générale de la manière dont je veux conduire l'école vers 2024 (date de la fin du mandat) dans une dynamique qui, je l'espère sera appelée à perdurer au-delà ; préciser ensuite comment je conçois mon mandat si le Conseil d'Administration m'accorde sa confiance.

Des chantiers prioritaires

La nouvelle direction, en "phasage" avec l'équipe actuelle, devra porter des discussions importantes et complexes autour de cinq sujets dont j'insiste pour dire qu'ils vont déterminer en large part ce que Sciences Po Lille va devenir.

Il s'agit, sans ordre de priorité, de :

- (i) l'engagement de l'extension de la bibliothèque en se fixant l'objectif d'une réalisation effective pour la rentrée 2020 ;
- (ii) le dossier de la nouvelle Université de Lille et la place que nous devons y occuper ;
- (iii) l'intégration du concours commun dans Parcoursup -dans des conditions probablement arrêtées avant l'été 2019- de laquelle dépend sans doute le développement futur ou la stagnation du Réseau ScPo ;
- (iv) la signature de la nouvelle convention de partenariat avec l'ESJ ;

(v) enfin, l'engagement de la réforme du Master dans la perspective idéale d'une mise en route effective à la rentrée 2020.

2024 vers 2030

L'agrégation de propositions ou d'idées ne fait pas un projet politique d'ensemble. Le risque souvent lorsqu'on s'efforce de penser à des sujets nombreux est d'oublier le récit général et le sens global.

Avec le relogement, conduit de façon magistral sous l'autorité de Benoit Lengaigne, nous pouvons dire que Sciences Po Lille est entrée de plain-pied dans le 3ème âge de son existence après les premiers pas (entre 1991 et 2006) puis la montée en puissance et la consolidation (depuis 2007).

Nous devons tout faire pour être une école responsable formant de futurs et futures responsables. Le pli est déjà pris, il s'agit de conforter cette orientation. Les cinq années qui s'annoncent doivent permettre de stabiliser l'école sur un chemin choisi, celui d'un établissement public autonome fortement investi dans le paysage universitaire métropolitain, articulé à un réseau national et engagé au plan international.

On doit avoir conscience que les effets des bouleversements actuellement à l'œuvre ou en préparation sont encore difficiles à identifier. Ils sont souvent, de prime abord, arides et techniques mais ils sont fondamentalement politiques. Nous devons absolument en saisir les opportunités et en éviter les désagréments.

Les conditions pour y parvenir ne sont pas simplement juridiques -nos statuts-, elles supposent que nous renforçons nos points forts -offre de formation, international...- et combattions nos points faibles -recherche, gestion des ressources humaines...- au service du renforcement d'une "marque" désormais connue et reconnue. De mon point de vue, cela suppose, entre autres objectifs, d'affirmer notre identité autour d'un campus de quartier, partagé bien entendu avec l'ESJ ; de garder des effectifs à taille humaine accueillis en un seul lieu ; de déployer notre politique de démocratisation au service de l'ensemble de l'enseignement supérieur public ; d'améliorer l'ensemble de nos processus de gestion interne ; de renforcer tout ce qui, de près ou de loin, permet à l'ensemble des parties prenantes de l'école de prendre plaisir à y étudier ou à y travailler, à y vivre aussi.

Être directeur

Je me dois d'être le plus précis possible avec les administrateurs sur ma manière de concevoir l'exercice de la direction de notre école. Je voudrais donc préciser quatre éléments :

i) je suis engagé dans une mission nationale de réforme de l'éducation prioritaire et de l'école en milieu rural qui avait débuté avant la démission de notre directeur. Le Ministre est informé de ma démarche et la comprend d'autant plus qu'il est un ancien professeur de Sciences Po Lille. Je me suis néanmoins et logiquement engagé à la mener à son terme, sans doute en mai 2019. La collègue avec laquelle je travaille dans ce cadre est également

informée et portera le plus "lourd" du travail. Très pratiquement, et sauf évolution possible au vu du contexte, je devrai m'y consacrer deux jours par semaine pendant quelques mois.

(ii) je ne ferai qu'un mandat et, donc, je travaillerai durant les cinq ans qui viennent à faire monter en compétences le maximum de collègues intéressés, dans la perspective, pourquoi pas, que l'un(e) ou l'autre envisage de reprendre le flambeau.

(ii) je quitterai mes fonctions à la tête du Collégium et regarderai si mes engagements associatifs sont compatibles avec ma capacité de travail et surtout, ne posent pas de questions de conflits d'intérêts.

(iv) enfin, au risque de me répéter, je mettrai tout en œuvre pour que le travail de direction soit le plus ouvert et le plus collégial possible, tant avec les responsables administratifs qu'avec les collègues, et premièrement ceux en charge de responsabilités sectorielles.

Je vous remercie pour votre lecture attentive et pugnace.

Pierre Mathiot