

DÉLIBÉRATION n°2021-03
Conseil d'Administration de l'IEP de Rennes
Séance du 24 février 2021

Approbation de la déclaration des axes stratégiques 2020-2025

Le Conseil d'Administration,

Vu le Code de l'éducation,

Vu les statuts de l'IEP de Rennes, en particulier l'article 23-1 du règlement intérieur tel qu'adopté par la délibération 2016-25 du 23 mai 2016,

Après en avoir délibéré,

DECIDE :

Article unique

La déclaration des axes stratégiques 2020-2025 est approuvée.

Membres en exercice : 29 membres
Membres présents ou représentés : membres

Votes : Refus de participer au vote :
Abstention :
Contre :
Pour :

Délibération : adoptée. refusée.

Le 24 février 2021

Le Président
du Conseil d'Administration



Yann LEJOLIVET

Document(s) en annexe au présent extrait :

Déclaration des axes stratégiques (5 pages)

Extrait transmis au Recteur Chancelier des Universités le :



Voir plus loin : anticiper le monde de demain

Projet stratégique de Sciences Po Rennes¹
(2020-2025)



www.sciencespo-rennes.fr

¹ Le projet stratégique est la synthèse du projet stratégique (2019-2024) présenté par le Directeur aux administrateurs du Conseil d'administration et à la tutelle lors de sa nomination en septembre 2019 (voir annexe).

En 2021, Sciences Po Rennes célèbre ses 30 ans : le chemin parcouru est remarquable. Ces dernières années, autour d'une équipe administrative et enseignante professionnelle et impliquée, notre établissement a su construire son identité unique, asseoir sa notoriété incontestable, affirmer son attractivité croissante dans le paysage régional et national de l'enseignement supérieur. Toutefois, il est indispensable de poursuivre et consolider cette remarquable dynamique. Il importe désormais de porter un projet stratégique permettant de former les générations d'étudiants des 30 prochaines années. Cette nécessité d'une vision prospective est d'autant plus nécessaire que le monde de demain et, en particulier le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, sera radicalement différent de celui d'aujourd'hui. Nous sommes incontestablement à un point de bascule.

Ainsi, afin de bâtir notre projet stratégique (2020-2025), alors que « *nous faisons face à davantage d'incertitudes que de certitudes* » et qu'« *appréhender le monde aujourd'hui [et demain] n'est pas chose aisée en raison de sa complexité et de la rapidité de ses transformations* » (Gomart², p. 10), nous devons plus que jamais nous interroger collectivement sur la « **raison d'être** » de Sciences Po Rennes demain.

Dans les trente prochaines années, dans ce contexte d'immense vulnérabilité de l'humanité au risque climatique, la raison d'être de l'IEP de Rennes sera de contribuer à la formation de professionnels de haut niveau des secteurs public, parapublic, associatif et privé capables de continuer à explorer et à décrypter la complexité du monde et de tenter de le changer dans la pure tradition humaniste (connaissance universelle, conscience, éthique, solidarité, responsabilité, libre arbitre).

Cette « raison d'être » se déclinera, avec volonté, lucidité et audace en 5 grandes orientations stratégiques qui guideront nos décisions et actions dans les cinq prochaines années.

- **Orientation stratégique n° 1 : L'indispensable coopération**
Inscrire notre institution unique, d'excellence, pluridisciplinaire, comme lieu d'expertises, d'échanges et de débats de haut niveau, dans un territoire cohérent tout en s'ouvrant sur le monde, dans un souci de développement partagé et collaboratif.
- **Orientation stratégique n° 2 : L'incontournable transformation pédagogique**
Proposer aux étudiants de tous horizons (sociaux, profils, nationalités) des formations pluridisciplinaires, initiales ou continues, innovantes et d'excellence dans les domaines des sciences humaines et sociales (SHS), leur permettant de développer des capacités d'adaptation, de décroisement et d'action face aux futurs possibles et/ou inattendus.
- **Orientation stratégique n°3 : L'impératif d'une recherche d'excellence**
Contribuer avec force à la recherche en SHS susceptible d'appréhender et d'interpréter cette très grande complexité évolutive du réel, en relation avec les autres établissements d'enseignement supérieur, notamment du site rennais, et en collaboration avec le CNRS ; il convient de rendre possible cette nécessité de prendre du champ pour ensuite irriguer l'ensemble des parcours de formation.
- **Orientation stratégique n° 4 : La nécessité d'une vie étudiante épanouie et de conditions d'études de qualité**
Placer notre communauté étudiante au cœur de notre stratégie afin de garantir et d'améliorer la qualité de ses conditions de vie et d'études dans l'institut et dans la cité. Il faut garantir la proximité, l'écoute, le soutien, la valorisation et l'accompagnement. Il s'agira aussi de prévenir et de sanctionner toute forme de discrimination notamment entre les femmes et les hommes et de combattre les violences sexuelles et sexistes.
- **Orientation stratégique n°5 : L'exigence de la responsabilité sociétale et environnementale**
Affirmer plus que jamais l'exemplarité de l'IEP de Rennes en termes de responsabilité sociétale, environnementale et d'innovation sociale. Un institut apprenant qui respire et inspire en contribuant à la préservation et l'enrichissement des biens communs et à un monde de solidarité. Un institut qui accompagnera tous les personnels de l'institution par un large soutien apporté aux initiatives et aux démarches innovantes.

²Thomas Gomart, « *L'affolement du monde : 10 enjeux géopolitiques* », 2019, Ed. Tallandier.

Sur la base d'une gouvernance renouvelée et d'une soutenabilité financière assurée, ces 5 orientations stratégiques sont déclinées en objectifs et en actions de court et moyen terme. Cela permet de donner une ligne directrice aux échanges collectifs et de guider ainsi toutes les parties prenantes dans leurs actions au quotidien.

ORIENTATION STRATEGIQUE N° 1 : L'INDISPENSABLE COOPERATION

L'enseignement supérieur est devenu un marché à la fois concurrentiel, globalisé et digitalisé. Pour que nos futurs diplômés soient en mesure de relever les grands défis du 21^{ème} siècle et pour rester ancré dans son « écosystème », notre établissement doit construire de nouvelles coopérations institutionnelles, territoriales et disciplinaires.

Il s'agit donc d'être en capacité de se développer et de gouverner à différentes échelles de décision et d'action. Cela se traduira inévitablement par une gouvernance multi-niveaux.

Objectif 1.1 : Le pari d'un projet ambitieux et structurant sur le site rennais : UniR

Forts de leurs succès remportés collectivement dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) 3, l'EHESP, l'ENSCR, l'ENS Rennes, l'INSA Rennes, Sciences Po Rennes, l'Université de Rennes 1, et l'Université Rennes 2 se sont engagées à faire émerger une grande université de recherche et de formation, reconnue internationalement, dénommée Université de Rennes (UniR). Avec les autres établissements partenaires du site rennais, ils initient et mettent en œuvre une politique de coordination territoriale telle qu'elle est prévue par le code de l'éducation (Art. L718-2). Cette coordination s'opèrera sur le territoire métropolitain en lieu et place de la coordination territoriale assurée antérieurement à l'échelle bi-régionale par la ComUE UBL, dont la dissolution a été prononcée le 31 décembre 2019.

Au côté des organismes nationaux de recherche, les sept membres fondateurs du projet UniR placent au cœur de leurs missions la volonté de répondre collectivement aux défis sociétaux, par le soutien et la valorisation des activités de formation, de recherche et d'innovation liées aux transitions numériques, environnementales, et aux enjeux publics de la santé. Ils souhaitent ainsi développer une stratégie de renforcement des synergies et d'accroissement de l'attractivité du site rennais.

Sciences Po Rennes participe pleinement à cette dynamique de site, tout en veillant à conserver sa personnalité morale et juridique, condition de notre autonomie, agilité et de sa dynamique d'innovation.

Objectif n° 1.2 : Nouer des alliances territoriales pour initier des synergies innovantes : devenir l'IEP du Grand Ouest

Historiquement, la force de l'IEP de Rennes, se caractérise par sa capacité d'ouverture sur son environnement et sa capacité à être acteur de décroissements. Dans cet état d'esprit, des coopérations innovantes seront développées avec les acteurs de l'enseignement supérieur et des territoires afin d'offrir des formations hybrides d'excellence (initiales et continues) visant à répondre aux défis et à la complexité du monde d'aujourd'hui et de demain. Elles pourront se positionner dans les domaines des politiques publiques, de la santé, de l'environnement, de l'ingénierie et du design à Rennes, Brest, Caen et Nantes.

Objectif n° 1.3 : Le réseau national des sept IEP de région (ScPo) : intérêts communs et logiques partagées

Les IEP d'Aix-en-Provence, de Lille, de Lyon, de Rennes, de Saint-Germain-en-Laye, de Strasbourg et de Toulouse mènent depuis des années une coopération renforcée et innovante. Il faut donc continuer à structurer et à développer le réseau ScPo pour renforcer son identité commune, sa visibilité nationale et son poids dans les négociations avec tous les acteurs de l'enseignement supérieur.

Objectif n° 1.4 : L'ouverture au monde : les partenariats internationaux

L'IEP de Rennes a été un précurseur quant à l'ouverture à l'international par l'intégration d'une année obligatoire dans son cursus. Ce marqueur incontournable de l'IEP de Rennes est appelé à se développer et à se renforcer. Cela se traduira en particulier par une ouverture vers d'autres régions du monde telles que l'Afrique ou l'Asie.

ORIENTATION STRATEGIQUE N° 2 : L'INCONTOURNABLE TRANSFORMATION PEDAGOGIQUE

Le cursus de l'IEP de Rennes doit continuer à être bâti sur la base d'un tronc commun pluridisciplinaire en SHS et en interactions avec d'autres domaines disciplinaires (par exemple sciences de l'ingénieur). Il visera en effet à conférer aux étudiants des capacités réflexives et une pensée critique « qui dévoile » à partir de la transmission savoirs universels, d'analyses croisées, complémentaires, transdisciplinaires et une ouverture sur le monde. Ainsi, à l'heure où le monde devient trop complexe pour agir en silos, l'IEP de Rennes doit continuer à ouvrir les horizons en proposant des formations à forte dimension interdisciplinaire, transdisciplinaire et décloisonnée. Elles doivent pour cela être fondées sur des partenariats et collaborations d'excellence.

Pour atteindre cet objectif, l'établissement se doit de proposer des formations pluridisciplinaires innovantes et de haut-niveau construites sur l'approche compétences et sur l'utilisation de dispositifs et d'outils pédagogiques innovants.

Cette orientation stratégique déjà initiée se déploie dans le cadre d'une coopération transversale entre les membres d'UniR en matière de formation. Cette dernière vise, en effet, une personnalisation des parcours adaptée aux besoins spécifiques de la formation initiale et de la formation tout au long de la vie ; ceci amène à diffuser une ingénierie de formation novatrice et à accélérer la transformation pédagogique, en s'appuyant sur le projet Cursus IDE@L, lauréat de l'appel à projets « Nouveaux Cursus à l'Universités » (NCU) du PIA 3.

Objectif n° 2.1 : Remodeler la pédagogie de demain à travers l'approche compétences

Objectif n° 2.2 : Décloisonnement et hybridation des parcours de formation

Objectif n° 2.3 : Adopter des dispositifs d'enseignement et d'évaluation pédagogiques innovants dans le cadre d'une démarche numérique novatrice

Objectif n° 2.4 : Approfondir et enrichir l'internationalisation du cursus

ORIENTATION STRATEGIQUE N° 3 : L'IMPERATIF D'UNE RECHERCHE D'EXCELLENCE

Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche évolue très rapidement. A l'échelle métropolitaine, Sciences Po Rennes est engagé dans le Projet UniR qui a pour objectif central de rendre le site universitaire rennais plus attractif. L'internationalisation croissante des parcours étudiants, des programmes de recherche et de formation est une autre donnée incontournable. La recherche elle-même évolue avec une diversification des dispositifs de financements aussi bien publics et privés, et une demande croissante de décloisonnement de la recherche fondamentale au regard des questions et enjeux nouveaux qui traversent de la société.

Afin de consolider et de structurer cette dynamique, Sciences Po Rennes a adopté en CA, en juin 2020, un projet scientifique quinquennal et ce pour la première fois depuis sa création (annexe 14.2). Celui-ci précise les objectifs, les outils, les thématiques de recherche sur lesquelles l'établissement estime nécessaire de conduire des recherches de longue durée afin de mieux décrypter les transformations de nos sociétés.

Cette feuille de route scientifique doit permettre à l'établissement de clarifier la gouvernance de sa recherche, de se positionner plus aisément dans ces choix stratégiques de structuration de la recherche mais aussi de préciser les grandes thématiques de recherche qu'il entend particulièrement soutenir institutionnellement et financièrement ces prochaines années.

Objectif n° 3.1 : Développer et faire rayonner la recherche transdisciplinaire d'excellence

La recherche fondamentale en SHS est au cœur de notre projet d'établissement. D'où la nécessité pour Sciences Po Rennes de contribuer avec force à la recherche fondamentale en SHS en relation avec les autres établissements d'enseignement supérieur, notamment du site rennais et du réseau des Sciences Po, et en collaboration avec les organismes nationaux de recherche notamment le CNRS. Cette collaboration devra dépasser le champ des SHS en s'ouvrant aussi aux champs des sciences de l'ingénieur, de l'IA, des sciences de la nature, de l'épidémiologie.... Il faudra ainsi renforcer les collaborations interdisciplinaires avec l'ENS, l'INSA, l'EHESP, voire avec la direction de la recherche et de valorisation (CHU) sur territoires et santé.

Sciences Po Rennes doit tout à la fois favoriser le caractère interdisciplinaire des recherches conduites et, en même temps, chercher à construire une expertise forte sur des thématiques visibles à l'échelle nationale, européenne et internationale. Etablissement pluridisciplinaire d'excellence en SHS, Sciences Po Rennes entend donc encourager ses enseignants-chercheurs et chercheurs à analyser les grandes mutations historiques, économiques, sociales et politiques qui traversent la gouvernance mondiale. Trois grands champs thématiques nous paraissent particulièrement cruciaux : Transitions et changement social, Inégalités et démocratie, Territoires et gouvernance.

Ces orientations scientifiques répondent aux objectifs de l'établissement : une interdisciplinarité ouverte et pluraliste, une volonté d'internationalisation permanente et enfin des thématiques de recherche articulées à la dynamique du site rennais, en particulier sur l'analyse des transitions écologique, territoriale ou économique.

Ces thématiques de recherche pourront contribuer à celles identifiées dans le cadre de la réponse commune d'Unir à l'appel à projets « Ecoles Universitaires de Recherche » (EUR) du PIA 3. L'IEP participe aux EUR « Approches créatives de l'espace public » et « CyberSchool », et « intelligence environnementale ».

Objectif n° 3.2 : Une gouvernance de la recherche opérationnelle

Sur le plan opérationnel, la politique de la recherche repose sur deux outils principaux : le soutien à des équipes de recherche (UMR et chaires) et un rôle croissant des instances de pilotage propres à l'établissement (direction de la recherche et commission scientifique) qui agissent en appui. L'établissement doit anticiper la gouvernance des interactions avec les instances scientifiques du futur établissement universitaire métropolitain.

Il faut poursuivre notre très forte implication dans l'UMR 6051 CNRS ARENES, UMR multi-tutelles : CNRS-Rennes 1-EHESP-Sciences Po Rennes - partenariat Rennes 2 et développer les synergies avec les autres centres de recherches du site.

L'établissement privilégiera aussi des chaires thématiques comme l'illustrent les exemples de la chaire « Territoires et mutations de l'action publique (Chaire TMAP), de la chaire Jean Monnet, ou celle, localisée à Caen, sur le droit des générations futures en partenariat avec le CNRS, la Région Normandie et l'université de Caen. Elles soulignent tout à la fois le caractère éminemment interdisciplinaire de la politique de recherche conduite et son ancrage dans le réel et dans une logique partenariale. Le projet d'une Chaire médias et Intelligence artificielle (IA) s'inscrit dans cette logique.

Les instances de pilotage de la recherche qui se sont largement structurées ces dernières années (direction de la recherche, créée en 2015, commission scientifique, direction du laboratoire Arènes) devront s'articuler avec efficience avec les diverses instances scientifiques émergentes dans le cadre du projet UNiR auxquelles Sciences Po Rennes devra participer.

Objectif n° 3.3 : Moyens alloués à la recherche et valorisation

Il s'agit de poursuivre notre soutien à l'UMR-CNRS ARENES à travers des moyens financiers importants, humains et logistiques : accueil de chercheurs CNRS, primes d'encadrement doctorales sur fonds propres, soutien au colloques, achats d'ouvrages et de revues scientifiques, adhésions à des sociétés savantes. Le soutien matériel et financier est aussi possible pour les enseignants-chercheurs qui n'appartiennent pas à l'UMR Arènes. L'IEP incitera l'ensemble des acteurs à développer les ressources propres.

Il conviendra de mettre en place une politique interne plus cohérente et efficace de valorisation de la recherche. Cette valorisation pourra s'appuyer sur la filiale SATT Ouest Valorisation et le nouveau campus d'innovation de Rennes qui vise à renforcer le réseau de services à la valorisation et à l'entrepreneuriat dans les cinq domaines stratégiques d'innovation identifiés (électronique, photonique, IA et cyber ; Santé et bien-être : données, principes actifs et technologies pour la santé ; Énergie, chimie, matériaux et structures innovants ; Intelligence environnementale et agri/agro ; Territoires et espaces publics : approches et industries créatives).

ORIENTATION STRATEGIQUE N°4 : LA NECESSITE D'UNE VIE ETUDIANTE EPANOUIE ET DE CONDITIONS D'ETUDES DE QUALITE

Notre volonté est de placer notre communauté étudiante au cœur de notre stratégie afin de garantir et améliorer la qualité de ses conditions de vie et d'études : écouter, dialoguer, soutenir, valoriser, accompagner, protéger. La politique menée par Sciences Po Rennes en direction de la vie étudiante et des conditions d'études s'intègre dans le cadre d'une stratégie plus globale portée par l'UniR en collaboration avec tous les acteurs du site rennais. La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre toutes les formes de discrimination seront au cœur de notre action.

Objectif n° 4.1: Dialogue et proximité avec les étudiants et associations

Objectif n°4.2 : Faciliter l'accès aux services

Objectif n° 4.3 : Soutien, accompagnement et valorisation des initiatives étudiantes à Rennes et à Caen

ORIENTATION STRATEGIQUE N°5 : L'EXIGENCE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE, ENVIRONNEMENTALE ET DE L'INNOVATION SOCIALE

En affirmant plus que jamais sa responsabilité sociétale et environnementale, Sciences Po Rennes pourra contribuer de manière exemplaire à la préservation et l'enrichissement des biens communs, à un monde de solidarité et à la qualité de vie au travail.

Objectif n° 5.1 : Promouvoir notre responsabilité environnementale

Objectif n° 5.2 : Donner vie à l'égalité des chances et à la solidarité

Continuer à promouvoir la diversité sous toutes ses formes en instaurant un climat de tolérance, de pluralisme, d'équité, de respect et d'égalité des chances (démocratisation).

Objectif n° 5.3 : Faire vivre le dialogue social et des temps de convivialité, et manager par la confiance

Objectif n° 5.4 : S'engager dans les débats sociétaux

Objectif n° 5.5 : Lutter contre toutes les discriminations, le harcèlement sexuel et moral, le sexisme.

LE SOCLE STRATEGIQUE : UNE GOUVERNANCE RENOUVELEE ET UNE SOUTENABILITE FINANCIERE ASSUREE

L'IEP de Rennes est et doit rester un établissement public autonome conservant sa personnalité morale et juridique. L'indépendance de ses organes de décision (conseil d'administration, commission scientifique, comités de sélection) doit être garantie. L'IEP doit aussi préserver ses capacités financières (ressources propres), maîtriser les coûts de ses maquettes pédagogiques et assurer son autonomie en matière de communication et de politique de relations internationales.

Cette indépendance nous permet l'adaptabilité, la réactivité, l'agilité, la créativité, qui sont des conditions indispensables pour que Sciences Po Rennes tende vers l'excellence qui lui permet d'accroître son rayonnement et son attractivité et, ainsi, initier une dynamique vertueuse en termes de ressources.

Objectif n° 6.1 : Une gouvernance renouvelée

Le mode de gouvernance est un moyen essentiel au service de la réalisation d'un projet stratégique. Il doit ainsi permettre à travers le dialogue, le respect, la transparence, la convivialité, le partage, la collégialité, l'implication et la reconnaissance de chacun d'adopter une vision commune de long terme et faire appel à l'intelligence collective.

Objectif n° 6.2 : Assurer la soutenabilité financière de notre institution : une priorité

L'IEP de Rennes se caractérise par sa situation financière saine et a toujours eu comme priorité sa soutenabilité financière. Pourtant, le contexte national est celui d'une tendance à la stabilisation voire la diminution de la subvention pour charge de service public rendue indispensable pour assurer la soutenabilité des finances nationales. Dans le même temps, les dépenses de l'établissement tendent à augmenter sous le double effet du développement de la masse salariale et des coûts de fonctionnement. Afin de ne pas se retrouver face à un « effet de ciseaux » défavorable et non maîtrisable qui se traduirait par une diminution de la capacité d'autofinancement, nous devons engager une politique volontariste de développement de nos ressources propres tout en maîtrisant nos dépenses. Cela implique d'adopter une vision financière pluriannuelle et stratégique qui suppose l'élaboration et le suivi de plans pluriannuels de fonctionnement et d'investissement. Cela passe aussi par des mutualisations et des coopérations avec nos partenaires (INSA, UR1).

Cette stratégie nous permettra de pérenniser les priorités et les fondamentaux de l'établissement afin de réaliser le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) dans les meilleures conditions.

CONCLUSION

Les piliers de notre développement restent l'indépendance de notre gouvernance, le professionnalisme des équipes administratives et pédagogiques, l'excellence de la recherche, le recrutement sélectif d'étudiants à haut potentiel, l'exigence intellectuelle d'une formation pluridisciplinaire et l'ouverture d'esprit, disciplinaire, territoriale, sociale et internationale. Sciences Po Rennes continuera à montrer sa capacité à rester en prise avec l'évolution des réalités sociales et sociétales par l'innovation, la réactivité et l'audace.