



SCUOLA SUPERIORE  
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE  
LOCALE

# **LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE NEI GOVERNI LOCALI IN EUROPA SPUNTI DI RIFLESSIONE PER LA SITUAZIONE ITALIANA**

**LA DEMOCRATIZZAZIONE ALL'ACCESSO  
ALLA FUNZIONE PUBBLICA (LOCALE) IN FRANCIA:  
SCIENCESPO LILLE**

**Pierre MATHIOT**

## LA DEMOCRATIZZAZIONE ALL'ACCESSO ALLA FUNZIONE PUBBLICA (LOCALE) IN FRANCIA: SCIENCESPO LILLE

*Pierre MATHIOT*

TRADUZIONE ITALIANA (il testo originale è in fondo)

### 1. La Vostra organizzazione

#### § Breve storia della Vostra Organizzazione.

L'istituto di Studi Politici di Lille (Sciences Po Lille) è stato creato per decreto nel 1991. È uno dei più giovani, insieme all'IEP di Rennes, dei 9 IEP francesi di cui il più antico ed il più conosciuto è quello di Parigi. Si tratta sul piano giuridico di un Istituto Pubblico e Amministrativo per l'insegnamento e la ricerca. Questo significa concretamente che siamo un istituto autonomo collegato d'autorità ad una università, nel nostro caso quella di Lille 2 (29.000 studenti in gestione sanitaria, Diritto, Gestione, Sport e Scienza della Politica). Sciences Po Lille è in concreto, anche se non formalmente, una « Grande Ecole » pubblica che recluta i suoi studenti attraverso dei concorsi molto selettivi (una percentuale tra il 7 e il 12% superano il concorso) i quali seguono un corso di 5 anni, dei quali il terzo si passa obbligatoriamente all'estero. Il corso dell' IEP è stato per lungo tempo di 3 anni dopo la maturità. Il diploma veniva allora concepito come una prima tappa di alto livello verso altri corsi (ENA, Dottorato...). Con la riforma LMD, la durata del diploma è stata portata prima a 4 e poi a 5 anni. A Lille, dal 2007 tutti gli studenti si laureano in 5 anni. Questa riforma ha comportato un aumento di quasi il 100% degli studenti in 6 anni.

Il fatto di essere una scuola pubblica comporta che le tasse d'iscrizione sono molto competitive (tra gli 800 e i 1.000 euro per anno); abbiamo comunque la possibilità di decidere autonomamente in Consiglio d'Amministrazione le tasse universitarie, a differenza delle università per le quali le tasse sono decise dal governo. Il bilancio consolidato di Sciences Po Lille è di 6 milioni di euro di cui 3,7 proviene dallo Stato. Rapportato al numero di studenti il contributo statale non è più significativo che in una università. Quello che fa un po' la differenza è la possibilità di aumentare le nostre risorse attraverso le tasse di accesso al concorso e le tasse universitarie, anche se più del 50% di queste vengono restituite agli studenti sotto forma di borse di studio complementari. Il diploma di Sciences Po rappresenta 300 ECTS (CFU) ed equivale al grado di Master. La missione iniziale degli IEP consisteva nel formare dei funzionari et, piuttosto, dei funzionari di alto livello. Questa missione sopravvive a Sciences Po Lille dove ca. il 50% dei suoi laureati inizia la sua attività professionale sia nel settore pubblico (Stato, collettività territoriali, ospedali) come funzionario contrattualizzati, sia nelle società di economia mista o negli enti pubblici, sia nelle organizzazioni internazionali o nelle istituzioni europee, sia nelle aziende di consulenza e di auditing private che offrono i loro servizi agli enti pubblici, sia infine ai dipartimenti "affaires publiques" delle grandi aziende private. Il 5% dei nostri laureati lavora nel settore associativo e il 45% restante nel settore privato ma in mestieri molto diversi che vanno dalle ONG fino al settore bancario. Noi accogliamo 1.700 studenti e ne laureiamo ogni anno 350 (quasi tutti bilingue o trilingue). Il 25% dei nostri studenti sono all'estero e gli studenti stranieri rappresentano ca. il 15% di tutti i nostri studenti. L'etichetta « Sciences Po » non deve

essere fraintesa. Molti pensano a torto che questo significhi scuola o dipartimento di scienza della politica. In realtà l'etichetta « Science Po » è molto attraente in Francia oggi per tre ragioni : il carattere pubblico della scuola (e dunque tasse molto moderate), l'alta selettività delle sue procedure di ammissione, il carattere generalista e moderno della formazione offerta. Fare Sciences Po, in effetti, significa fare un primo ciclo che combina in maniera paritaria la scienza politica, la storia, l'economia, il diritto, le lingue straniere e insegna anche altre scienze sociali (geografia, antropologia, sociologia) permettendo di concentrarsi su un approccio tematico (questioni europee, metodi delle scienze sociali, industria della cultura...). Vuol dire inoltre andare un anno all'estero, con la possibilità di scelta tra più di 38 paesi e più di 120 università. Significa infine, nel ciclo master, specializzarsi progressivamente prima in una delle 5 aree proposte (Relazioni internazionali, Europa, Economia e finanze, Carriere pubbliche, Politica, Economia e Società) al 4<sup>o</sup> anno e poi in uno dei 17 percorsi di approfondimento al 5<sup>o</sup> anno.

#### **§ Descrivete brevemente la missione della vostra organizzazione**

La missione originale degli IEP a partire dal 1945 era quella di formare gli alti funzionari. Questa missione si è progressivamente evoluta anche se negli statuti degli IEP continua ad essere menzionata. Bisogna considerare che non abbiamo più una missione esplicita di servizio pubblico e dunque il nostro ministero di tutela non valuta più la nostra performance alla luce di questo. La nostra missione è innanzi tutto quella che noi ci diamo ! Per quello che riguarda Sciences Po Lille, noi mettiamo fortemente l'accento sulla formazione di specialisti dell'area pubblica, il che ingloba sia la formazione di futuri funzionari che quella di contrattualizzati di alto livello, di collaboratori politici, di responsabili di associazioni e di dipendenti di aziende private implicate nei mercati pubblici. Il resto della formazione è orientato al settore privato o associativo, dal mondo dell'azienda al giornalismo passando dagli ONG. Questo adeguamento pragmatico all'evoluzione delle aspettative degli studenti e della società va di pari passo con una preoccupazione seria a quello che potrebbe essere chiamata una formazione "sugli stili". Ciò significa che il nostro corso insiste fortemente sulla cultura generale, l'apertura al mondo, l'impegno civile, l'approccio critico ai fenomeni sociali, economici e politici, con l'obiettivo di formare degli adulti responsabili. A questo si aggiunge uno sforzo significativo nella democratizzazione del reclutamento attraverso una politica attiva di preparazione al concorso di accesso destinato agli allievi che provengono da ambienti a basso reddito.

#### **§ Descrivete brevemente la struttura della vostra organizzazione**

La reputazione e l'attrattiva di Sciences Po Lille ha anche a che vedere con il fatto che la sua organizzazione interna è molto leggera : 35 insegnanti di ruolo e 38 impiegati amministrativi e tecnici il 50% dei quali è contrattualizzato e pagato dall'istituto su fondi propri. La struttura è diretta da un Direttore, professore universitario, che opera sotto il controllo formale del Consiglio di amministrazione. Il direttore gestisce da una parte una struttura politica formata da una équipe di direzione (3 vicedirettori tematici) e da personale con incarichi specifici, tutti insegnanti ; d'altra parte dirige una struttura amministrativa collocata sotto la responsabilità di un Segretario generale e organizzata in direzioni settoriali.

#### **§ Da chi dipende e chi controlla la vostra organizzazione?**

L'IEP è gestito da un direttore eletto per 5 anni dal Consiglio di amministrazione e collocato sotto la tutela di questo. Il CdA ha 30 membri, di cui 10 sono personalità esterne tra cui è eletto un Presidente. Le personalità esterne appartengono all'amministrazione dello stato, al mondo politico, al mondo dei media, al mondo dell'impresa. Il CdA è attualmente presieduto da un imprenditore che ha cominciato la sua carriera come alto funzionario dopo degli studi al Politecnico, a Sciences Po Parigi e all'ENA. Tra i suoi membri c'è anche il sindaco di Lille e l'ex Primo ministro Pierre Mauroy. Il CdA controlla il funzionamento dell'istituto ma in pratica il direttore ha un grande margine di manovra. Un esperto contabile indipendente controlla gli aspetti finanziari e il tutto è collocato sotto la tutela di una università e sotto quella del ministero dell'insegnamento superiore e della ricerca. Il direttore e la sua équipe negoziano ogni 4 anni uno Contratto generale con il ministero che assegna all'istituto risorse umane e finanziarie.

**§ Che formazione hanno gli insegnanti della vostra organizzazione ? (mondo accademico, funzionari che provengono dalla pratica, etc)**

Sciences Po Lille ha 35 insegnanti di ruolo, di cui 20 universitari di scienza della politica, diritto pubblico, economia, storia e lingue. Gli altri 15 sono insegnanti del sistema secondario distaccati e degli assistenti in procinto di terminare la propria ed i cui contratti non possono superare i 3 anni. Si tratta di un numero molto piccolo se comparato con le funzioni da svolgere. L'istituto fa dunque affidamento su 350 insegnanti incaricati secondo la tradizione degli IEP, che fa largo ricorso ai risorse esterne. Questi universitari si articolano in diverse categorie : universitari titolari in altre università o che stanno preparando la loro tesi (100) il che riafferma la "leadership" di Sciences Po Lille nel settore delle scienze umane e sociali; insegnanti stranieri con contratti di breve durata (20); insegnanti di scuole secondarie (50); funzionari dello Stato, delle collettività locali e delle istituzioni europee o internazionali (60) che operano sia nella regione di Lille che a Parigi o Bruxelles; rappresentanti del settore privato e associativo a 360 gradi (giornalisti, consulenti, dipendenti di ONG, chef d'entreprise, cadres) (120). Gli insegnamenti del primo ciclo vengono affidati in grande misura a "professionisti dell'insegnamento", universitari e docenti di scuole secondarie, nella prospettiva di una formazione accademica. Gli insegnamenti del secondo ciclo, ciclo del Master, sono erogati principalmente da "non insegnanti", sino a più dell' 80% al 5° e ultimo anno in una prospettiva di massimizzare la preparazione alla vita professionale.

Il confronto con la pratica è dunque molto marcato, il particolare grazie ai funzionari che erogano docenze.. Tale confronto è rinforzato da periodi di stage, sia obbligatori che facoltativi, che hanno una durata minima di 10 mesi sui 5 anni del corso e, in alcuni casi, possono arrivare fino a 20 mesi.

**2. Descrizione generale dei programmi di formazione**

**§ trasmissione dei saperi, quali e come**

Si può schematicamente affermare che la trasmissione dei saperi è articolata in una trasmissione di saperi accademici e una trasmissione di saperi tecnici o operativi. Il primo ciclo è articolato presso che esclusivamente attorno a saperi dal momento che partiamo dall'assunto che i nostri studenti devono essere equipaggiati sul piano della cultura generale nelle discipline delle scienze umane e sociali, del diritto e delle lingue straniere. Devono avere delle conoscenze, , devono saper sfruttare dei saperi provenienti da diverse

discipline, devono saperne far la sintesi e se possibile una sintesi critica. Questo si basa sul principio dell'avanzamento nella complessità. Il secondo ciclo funziona come una bilancia progressivamente sbilanciata verso apprendimenti sempre più specializzati e tecnici. La tecnica viene intesa in maniera specifica qui come l'acquisizione di conoscenze e metodi che saranno più immediatamente utilizzabili nell'esercizio di una attività professionale. Ad esempio nel primo ciclo si propone agli studenti un corso critico di analisi delle politiche pubbliche che cerca di spiegare come gli attori politici trasformano una situazione sociale in una situazione politica e fabbricano delle soluzioni che tengono conto sia dei problemi reali che di altri elementi (mediatici, comunicazionali, politici ...) Nel secondo ciclo si ripartirà su questa base per spiegare questa volta come la decisione è realizzata in maniera concreta: chi redige i testi, chi negozia le modifiche, come si negozia, su quali fonti si appoggia ...

La grandissima diversità nell'offerta di formazione di Sciences Po Lille rende molto difficile presentare in maniera esauriente tutti i saperi che cerchiamo di trasmettere. I dépliants che alleghiamo dovrebbero aiutare il lettore.

Al 5<sup>o</sup> anno, l'accento è messo al primo semestre su insegnamenti erogati quasi esclusivamente da professionisti, intesi qui come non universitari.

Il secondo trimestre, cosa molto importante, gli allievi devono realizzare uno o due stage di lunga durata. L'esperienza sembra provare che essere confrontati alla fine del corso con il mondo professionale permette di chiudere il cerchio.

La valutazione che si può fare degli stage realizzati conferma che i punti forti della formazione di Sciences Po si ritrovano negli elementi seguenti: adattabilità degli studenti, capacità di scrivere rapporti, di sintesi e di espressione orale, padronanza delle lingue straniere, capacità di sviluppare analisi che combinano saperi provenienti da discipline differenti e da campi differenti, capacità di apprendere rapidamente l'utilizzo di strumenti tecnici.

### **§ trasmissione dei saper fare, quali e come**

Il sistema di insegnamento superiore pubblico francese è probabilmente molto efficace sul piano della trasmissione dei saperi ma senza dubbio meno efficace nella trasmissione del saper fare e del saper essere. Questo è particolarmente vero quando ci si propone di formare dei futuri funzionari perché troppo spesso si pensa che gli studenti che abbiano questo progetto siano attirati naturalmente dal servizio pubblico e non vi debbono dunque essere preparati sul piano delle idee o degli atteggiamenti. Da questo punto di vista c'è una grande differenza con il sistema delle scuole di commercio e di gestione e con le scuole di ingegneri.

In questo sistema il sistema Sciences Po si basa principalmente su due elementi: da una parte il ricorso sistematico all'espressione orale degli studenti e dall'altra l'articolazione tra corsi magistrali e conferenze di metodo in piccoli gruppi. Possiamo citare la realizzazione di rapporti che devono essere presentati in una tempistica precisa e senza note scritte.

Per il resto abbiamo cominciato a "modernizzare" le nostre pratiche pedagogiche dando più spazio ai giochi di ruolo e alle simulazioni per esempio nella gestione delle crisi. Sviluppiamo anche cicli di conferenze tematiche al di fuori dei corsi che sono animate da attori che provengono dal « terreno » a cui si domanda di spiegare in maniera dettagliata come affrontano situazioni molto concrete (crisi sanitaria in un campo profughi...).

### **§ trasmissione dell'éthos e del saper essere, quali e come**

Questa dimensione del nostro ruolo suscita molte discussioni interne. E' sopra tutto attraverso l'organizzazione della vita studentesca che si cerca di agire. L'obiettivo non è tanto quello di diffondere la cultura della nostra scuola quanto quella di inculcare i valori del cittadino responsabile che pensiamo debbano essere: l'etica della responsabilità, lo spirito critico, l'apertura alla diversità del mondo.

### **3. Applicabilità a situazioni straniere, secondo la vostra esperienza**

Sembra che il modello rappresentato dagli IEP francesi sia, fino ad esso, essere stato poco esportato sia per quanto riguarda l'organizzazione giuridica pratica, che per quanto riguarda l'offerta di formazione. Il fatto di proporre un corso integrato di 5 anni è di per sé un elemento originale perché è più frequente vedere una articolazione tra un livello laurea (quadriennale) e poi un livello master senza che esista necessariamente un legame diretto in termini di formazione tra i due livelli. Il fatto poi di proporre una progressività negli stage con un punto di partenza generalista (2 anni), poi un anno all'estero e poi 2 anni di specializzazione costituisce un altro elemento originale. A ciò si aggiunge, come già detto, la selezione iniziale di carattere pubblico, dunque costi accessibili. Tutto questo può essere esportato assai facilmente e corrisponde dal nostro punto di vista a dei bisogni tanto del mondo delle imprese che del mondo amministrativo. Questi bisogni possono riassuntivamente essere articolati in due gruppi: da una parte poter contare su studenti che resi dalla loro formazione adattabili a situazioni e contesti diversi e che sanno nel contempo utilizzare strumenti a priori banali (saper scrivere testi, saper prendere appunti, saper riassumere, saper prendere la parola in pubblico, saper combinare dati provenienti da discipline diverse ma complementari, saper parlare e scrivere in una lingua diversa della propria), d'altra parte poter contare su una formazione che non messo l'accento soltanto sulla possibilità di trovare lavoro una volta laureati ma che si sforza di creare il buon cittadino e di diffondere l'etica della responsabilità. In breve una maniera di "stare al mondo" che tende ad accompagnare i nostri ex-allievi per tutta la loro vita, sia professionale che personale.

**4. Avete cercato di esportare il vostro modello?** No perché la giovane età del nostro istituto e la sovrapposizione di sfide di breve termine (in maniera particolare il passaggio del corso da 3 a 5 anni nel quadro del processo di Bologna hanno fatto in modo che le problematiche interne non hanno permesso di sviluppare politiche di esportazione. Resta che, attraverso accordi realizzati con altre università, contribuiamo a fare conoscere l'IEP al di là delle nostre frontiere e suscitiamo spesso un grande interesse e un vero senso di sorpresa di fronte ad una articolazione che rappresenta un momento di rottura con i sistemi accademici conosciuti.

### **5. Pensate che la formazione continua possa esistere senza la formazione iniziale ?**

Se la questione è di sapere se si può operare nel quadro della funzione pubblica senza che si fosse beneficiato prima di una formazione iniziale, allora penso che non siamo la buona scuola per farlo. Se, come credo comprendere, la questione è di sapere se possiamo proporre una formazione continua nel nostro istituto a delle persone che lavorano la cui formazione iniziale è diversa, allora penso che la risposta sia positivo. All'IEP Lille constatiamo costantemente che la motivazione a formarsi delle persone è grande quando questo hanno avuto accesso a posti di responsabilità attraverso meccanismi di mobilità interna ma senza aver ricevuto preventivamente una formazione tecnica adeguata, a maggior ragione quando la formazione in questione è confermata da un titolo.

Lo stesso vale quando proponiamo formazioni di corta durata il cui obiettivo fondamentale consiste a inquadrare una questione molto generale che può o potrebbe avere conseguenze dirette sull'attività professionale delle persone. Possiamo citare come esempi le formazioni sulla "laicità" oppure sulle "discriminazioni".

### **Sciences Po Lille, l'INET, l'ENA e gli IRA**

Non abbiamo più rapporti ufficiali con l'INET dopo essere stati per diversi anni un centro per la preparazione al concorso di amministratore. L'INET ha scelto da qualche anno di limitare la collaborazione con l'IEP alla preparazione del concorso. Questo non impedisce che noi prepariamo al concorso di amministratore territoriale nell'ambito della ns. formazione chiamata "preparazione all'ENA" che funziona in realtà come una preparazione all'insieme dei grandi concorsi per le tre funzioni pubbliche francesi. I nostri risultati sono modesti ma stabili: uno o due ammessi ogni anno.

L'IRA di Lille si trova a pochi metri dall'IEP, Il suo attuale direttore è professore associato e direttore della ns. Preparazione per l'ENA. Noi accogliamo ogni anno 2 stagisti dell'IRA nell'ambito della nostra amministrazione e coorganizziamo diverse manifestazioni sulla riforma dello stato e l'evoluzione delle professioni pubbliche. I nostri studenti non si preparano specificatamente per i concorsi degli IRA perché li consideriamo, a torto o a ragione, di un livello troppo modesto per i nostri allievi. Quelli che superano questo concorso lo fanno come valvola di sicurezza e la percentuali di successo è vicina al 100%. La stessa cosa vale per il concorso per assistente territoriale.

I nostri rapporti con l'ENA sono eccellenti. Siamo uno degli istituti riconosciuti ufficialmente per la preparazione ai concorsi esterni e interni dell'ENA. A questo titolo, abbiamo una convenzione con l'ENA che partecipa al finanziamento della preparazione. Questa riguarda ca. 45 candidati, di cui 20 per il concorso interno. Non tutti i candidati si presentano al concorso ENA, anche se la struttura generale del corso di preparazione è orientata al concorso ENA. Nel quadro della convenzione con l'ENA lavoriamo anche per democratizzare l'accesso ai concorsi per le GRANDI SCUOLE, sviluppando il programma che abbiamo già per facilitare l'accesso al nostro concorso. I risultati sono eccellenti: da 2 a 4 superano il concorso per interni e ca. 2 superano il concorso per esterni. Rimarchiamo che nel 2005 l'unico ad essere ammesso all'ENA che non provenisse da SciencesPo Parigi veniva da SciencesPo Lille..

Abbiamo anche delle ottime e costanti relazioni con il CNFPT di Lille. Globalmente il tasso di successo ai concorsi per i nostri studenti è molto alto. La sfida per noi è di convincerli ad andare sino in fondo, sopra tutto per i concorsi più difficili (ENA e INET) perché i nostri studenti soffrono di un complesso d'inferiorità nei confronti di SciencesPo Parigi. Abbiamo invece un primato indiscutibile per i concorsi di dirigente ospedaliero e ci stiamo posizionando molto bene per i concorsi per giudice amministrativo. Da ultimo notiamo che siamo la migliore scuola francese per quanto riguarda gli allievi che superano la selezione per il concorso al Collège d'Europe di Bruges con un numero di studenti ammessi ogni anno che varia da 6 a 10.

## LA FORMATION INITIALE DU PERSONNEL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES EN EUROPE: LES CAS ALLEMAND, FRANÇAIS ET SUISSE

18 Novembre 2009 9h-17h

**Objectifs:**—mettre en évidence les spécificités concrètes des systèmes de formation du personnel des collectivités territoriales des deux Pays qui ont consolidé depuis des siècles une pratique qui prévoit des mécanismes ad hoc de formation à l'entrée en service du personnel des collectivités territoriales (Allemagne et France);

—mettre en évidence les mécanismes semblables développés en Suisse, pays qui ne suit pas la tradition française ou allemande;

—y trouver des éléments potentiellement applicables à la situation italienne;

—proposer une brève allusion à la pratique de formation des élites politico-administrative locales en France (seul pays qui se préoccupe de donner une réponse institutionnelle à ce problème (Instituts d'Etudes Politiques);—l'objectif de fond n'est pas de découvrir ce que savent déjà les experts mais de transférer -avec les adaptations adéquates- les connaissances et les savoir-faire dans la réalité italienne.

Les travaux du séminaire auront lieu en français; une traduction simultanée français-italien sera garantie.

### QUESTIONNAIRE POUR Pierre MATHIOT

#### 1. Votre organisation

§ **Brève Histoire de votre organisation** L'institut d'Etudes Politiques de Lille (Sciences Po Lille) a été créé par Décret en 1991. Il est le plus "jeune", avec l'IEP de Rennes, des 9 IEP de France dont le plus ancien et le plus connu est celui de Paris. Il s'agit sur le plan juridique d'un Etablissement Public et Administratif à vocation d'enseignement et de recherche. Cela signifie concrètement que nous sommes un établissement autonome rattaché "pour ordre" à une université, en l'occurrence celle de Lille 2 (29.000 étudiants en Santé, Droit, Gestion Sport et Science politique). Sciences Po Lille est de facto, mais pas de jure, une Grande Ecole publique qui recrute ses étudiants par des concours très sélectifs (entre 7 et 12% d'admis selon les procédures) pour un cursus de 5 ans dont la 3ème année se passe obligatoirement à l'étranger. Le cursus des IEP a longtemps été de 3 ans après le baccalauréat. Le diplôme était donc souvent conçu comme une première étape de haut niveau vers un autre cursus (ENA, Doctorat...). Avec la réforme LMD, la durée du diplôme a été portée en quelques années à 4 puis 5 ans. A Lille, depuis 2007 tous les étudiants sont diplômés en 5 ans. Cette réforme s'est traduite par un accroissement de presque 100% des effectifs étudiants en 6 ans.

Le fait d'être une école publique implique que les droits d'inscription sont très compétitifs (entre 800 et 1.000 euros/an) mais nous avons la possibilité de les définir librement en Conseil d'administration, à la différence des universités pour lesquels les droits sont fixés par le gouvernement. Le budget consolidé de Sciences Po Lille est de 6 millions d'euros dont 3,7 provient de l'Etat. Rapporté au nombre d'étudiants, l'effort de l'Etat n'est finalement pas plus élevé que dans une université. Ce qui fait, un peu, la différence est la possibilité d'élargir nos ressources par les droits de concours et par les droits versés par les étudiants, même si plus 50% de ceux-ci sont reversés aux étudiants sous forme de bourses complémentaires. Le diplôme de Science Po représente 300 ECTS et vaut grade de Master. La mission initiale des IEP consistait à former des fonctionnaires, et plutôt des hauts fonctionnaires. Cette mission perdure et Sciences Po Lille voit environ 50% de ses diplômés commencer leur activité professionnelle soit dans le secteur public (Etat, Collectivités territoriales, Hôpitaux) comme fonctionnaires ou contractuels, soit dans des

sociétés d'économie mixte ou des régies publiques, soit dans des organisations internationales ou dans les institutions européennes, soit dans des entreprises de consulting et d'audit privées mais travaillant surtout avec des organismes publics, soit enfin les départements "affaires publiques" de grandes entreprises privées. Par ailleurs, 5% de nos diplômés travaillent dans le secteur associatif et les 45% qui restent travaillent dans le secteur privé mais dans des métiers très divers depuis les ONG jusqu'au secteur bancaire. Nous accueillons 1.700 étudiants et diplômons chaque année 350 élèves qui sont presque tous bilingues ou trilingues. 25% de nos étudiants sont à l'étranger et les étudiants étrangers représentent environ 15% de l'effectif total. Le "label" Sciences Po ne doit pas être mal interprété. Beaucoup pensent, à tort, que cela signifie école ou département de science politique. En réalité, la "marque" Science Po est extrêmement attractive aujourd'hui en France pour trois raisons: le caractère public de l'école (et donc des droits modérés), la très sélectivité de ses procédures d'admission, le caractère généraliste et progressif de la formation proposée. Faire Sciences Po, en effet, c'est faire un 1er cycle qui associe à égalité la science politique, l'histoire, l'économie, le droit, les langues étrangères et mobilise aussi d'autres sciences sociales (géographie, anthropologie, sociologie) tout en permettant de s'ouvrir sur le plan thématique (questions européennes, méthodes des sciences sociales, aires culturelles...). C'est ensuite partir une année à l'étranger, ce dans 38 pays et plus de 120 universités. C'est enfin, dans le cycle du Master, se spécialiser progressivement d'abord dans l'une des 5 sections proposée (Relations internationales, Europe, Economie et finances, Carrières publiques, Politique, Economie et Société) en 4ème année puis dans l'un des 17 parcours de 5ème année.

#### § **Décrivez brièvement la mission de votre organisation**

La mission originelle des IEP après 1945 était de former les hauts fonctionnaires. Celle-ci a progressivement évolué même si les statuts des IEP continuent à y faire référence. On doit considérer que n'avons plus de mission explicite de service public et, d'ailleurs, notre ministère de tutelle n'évalue plus notre "performance" à l'aune de celle-ci. Notre mission est donc d'abord et avant tout celle que nous nous fixons! Pour ce qui concerne Sciences Po Lille, nous mettons fortement l'accent sur la formation de spécialistes de l'espace public ce qui englobe à la fois la formation de futurs fonctionnaires mais aussi de contractuels de haut niveau, de collaborateurs politiques, de responsables associatifs et de salariés d'entreprises privées dont une part important du travail concerne l'espace public. Le reste de la formation est orientée vers le secteur privé ou associatif depuis le monde de l'entreprise jusqu'au journalisme en passant par le secteur des ONG. Cette adaptation pragmatique à l'évolution des attentes et des aspirations des étudiants, et sans doute aussi de la société, s'accompagne d'un souci très important apporté à ce que l'on peut appeler une formation "dispositionnelle". Cela signifie que notre cursus insiste fortement sur la culture générale, l'ouverture au monde, l'engagement citoyen, l'approche critique des phénomènes sociaux, économiques et politiques avec l'objectif de former des adultes responsables. A cela s'ajoute un très important effort de démocratisation du recrutement via une politique active de préparation du concours d'entrée destinée à des élèves de milieux modestes.

§ **Décrivez brièvement la structure de votre organisation** La réputation et l'attractivité de Sciences Po Lille tranchent quelque peu avec le fait que son organisation interne est très légère: 35 enseignants en poste et 38 personnels administratif et technique

dont 50% sont des contractuels payés par l'établissement sur ses fonds propres. La structure est dirigée par un Directeur, professeur des universités, placé sous le contrôle formel de son Conseil d'administration. Celui-ci gère d'une part une structure politique constituée d'une équipe de direction (3 adjoints thématiques) et de chargés de mission qui sont tous des enseignants; d'autre part une structure administrative placée sous la responsabilité d'une Secrétaire générale et organisée en directions sectorielles.

#### **§ De qui dépend et qui contrôle votre organisation?**

L'IEP est géré par un Directeur élu pour 5 ans par le Conseil d'Administration et placé sous sa tutelle. Celui-ci compte 30 membres, dont 10 personnalités extérieures parmi lesquelles est élu un Président. Les personnalités extérieures appartiennent à l'administration d'Etat, au monde politique, au monde des médias, au monde de l'entreprise. Le CA est actuellement présidé par un chef d'entreprise qui a commencé sa carrière comme haut fonctionnaire après des études à l'X, à Sciences Po Paris et à l'ENA. Il compte aussi parmi ses membres la maire de Lille et l'ancien Premier ministre Pierre Mauroy. Le CA contrôle le fonctionnement de l'établissement mais, en pratique, le directeur a une très large marge d'action. Un agent comptable indépendant contrôle les aspects financiers et l'ensemble est placé sous la tutelle d'une université et sous celle du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le directeur et son équipe négocie tous les 4 ans un Contrat général avec le ministère avec des moyens humains et financiers affectés.

#### **§ Les enseignants de votre organisation, quelle formation ont-ils?(monde académique, fonctionnaires qui proviennent de la pratique, etc**

Sciences Po Lille compte 35 enseignants en poste, dont 20 universitaires en science politique, droit public, économie, histoire et langues. Les 15 autres sont des enseignants du système secondaire affectés dans le supérieur et des assistants en train de terminer leur thèse et dont les contrats ne peuvent dépasser 3 ans. Ce chiffre est très faible au regard des missions diverses à assumer. L'école s'appuie par ailleurs sur 350 enseignants vacataires, ce dans la tradition des IEP qui repose sur un très large appel aux forces extérieures. Ces vacataires se répartissent entre diverses catégories: des universitaires en poste dans d'autres établissements ou en cours de réalisation de leur thèse (100) ce qui confirme le "leadership" de Sciences Po Lille dans le secteur des sciences humaines et sociales; des enseignants étrangers en séjour ponctuel (20); des enseignants du secondaire (50); des fonctionnaires d'Etat, des Collectivités territoriales et des institutions européennes et internationales (60) qui travaillent aussi bien dans la région de Lille, qu'à Paris ou Bruxelles; des représentants des secteurs privé et associatif dans toute leur diversité (journalistes, consultants, salariés d'ONG, chef d'entreprise, cadres) (120). Les enseignements du 1er cycle sont très largement confiés à des "professionnels de l'enseignement", universitaires et professeurs du secondaire, ce dans une optique de formation académique. Les enseignements du 2ème cycle, cycle du Master, sont majoritairement assurés par des "non enseignants", ce chiffre montant à plus de 80% en 5ème et dernière année dans une perspective de préparation maximale à la professionnalisation.

La confrontation à la pratique est donc assez forte, notamment via les fonctionnaires qui interviennent. Elle est renforcée par des périodes de stages, obligatoire ou facultatif, qui

représente une durée minimale de 10 mois sur les 5 ans du cursus et peuvent représenter jusqu'à 20 mois pour certains élèves.

## **2. Description générale des programmes de formation**

### **§ transmission des savoirs, lesquels et comment**

On peut schématiquement dire que la transmission des savoirs est divisée entre une transmission de savoirs académiques et une transmission de savoirs techniques ou opérationnels. Le 1er cycle de formation est presque totalement organisé autour des savoirs académiques car nous partons du principe que nos élèves doivent être armés sur le plan de la culture générale dans les disciplines des sciences humaines et sociales, du droit et des langues étrangères. Ils doivent avoir des connaissances, ils doivent savoir mobiliser des savoirs empruntés à des disciplines différentes, ils doivent pouvoir en faire des synthèses et si possible des synthèses critiques. Cela repose bien entendu sur la progressivité dans la complexité. Le 2ème cycle fonctionne comme une bascule progressive vers des apprentissages plus "pointus" et en même temps plus "techniques". La technique est entendue notamment ici comme l'acquisition de connaissances et de méthodes qui seront plus immédiatement mobilisables dans l'exercice d'une activité professionnelle. Par exemple, en 1er cycle, on va proposer aux étudiants un cours critique d'analyse des politiques publiques qui va chercher à expliquer comment les acteurs politiques construisent un enjeu social en enjeu politique et "fabriquent" des "solutions" en prenant en compte aussi bien le problème posé que d'autres éléments (médiatique ou communicationnel, politicien...). En 2ème cycle, on repartira de cet acquis pour expliquer cette fois comment la décision est fabriquée très concrètement: qui rédige les textes, qui négocie les amendements, comment on négocie, sur quels sources s'appuie-t-on....

La très grande diversité de l'offre de formation de Sciences Po Lille rend assez difficile un exposé exhaustif des savoirs que nous cherchons à transmettre. Les documents joints doivent permettre de s'y retrouver!

En 5ème année, l'accent est mis au 1er semestre sur des enseignements assurés presque exclusivement par des "professionnels", entendus ici comme des non universitaires! Au second semestre, et ce point est très important, les élèves doivent réaliser un ou deux stages de longue durée. Il apparaît à l'expérience que la confrontation en fin de cursus au monde professionnel permet de boucler la boucle.

L'évaluation que l'on peut faire des stages réalisés confirme que le point fort de la formation Sciences Po réside dans les éléments suivants: adaptabilité des étudiants, capacité de rédaction, de synthèse et d'expression orale, maîtrise des langues étrangères, capacité à développer des analyses qui "mixent" des savoirs ou des références empruntées à des disciplines ou à des champs différents, capacité à se former rapidement aux outils techniques.

### **§ transmission des savoir-faire, lesquels et comment**

Le système d'enseignement supérieur public français est probablement très performant sur la transmission des savoirs, sans doute moins sur la transmission de savoir-faire ou de savoir-être. Cela est notamment vrai lorsque l'on vise à former de futurs fonctionnaires car on pense trop souvent que ceux qui, parmi les étudiants, ont ce projet, sont "naturellement" attachés au service public et ne doivent donc pas y être "préparés" sur le

plan des idées ou des dispositions. Il existe sur ce plan un très grand écart dans le système français avec les écoles de commerce et de gestion et avec les écoles d'ingénieurs.

Dans ce système, le modèle Sciences Po repose principalement sur deux éléments: d'une part le recours important à l'expression orale des étudiants, d'autre part l'articulation entre des cours magistraux et des conférences de méthodes en petits groupes. On peut citer également la réalisation des exposés qui, en règle générale, se déroule dans un temps précis et sans notes écrites.

Pour le reste, nous avons commencé à "moderniser" nos pratiques pédagogiques en donnant plus de place aux jeux de rôles et aux simulations de situations par exemple dans la gestion de crises. Nous développons également des cycles de conférences thématiques, en dehors des heures de cours, qui sont animées par des acteurs de "terrain" et à qui on demande d'expliquer de façon détaillée comment ils font face à des situations très concrètes (crise sanitaire dans un camp de réfugiés...).

### § **transmission de l'éthos et du savoir être, lesquels et comment**

Cette dimension de notre rôle suscite beaucoup de discussions internes. C'est surtout au travers de l'organisation de la vie étudiante que nous essayons d'agir. L'objectif est moins de diffuser une culture propre à notre école que d'inculquer des valeurs citoyennes dont on pense qu'elles sont, ou devraient être, indiscutables: l'éthique de responsabilité, l'esprit critique, l'ouverte à la diversité du monde.

**3. Applicabilité à des situations étrangères, selon votre expérience** Il semble que le "modèle" que représente les Instituts d'Etudes Politiques français a été jusque là assez peu exporté qu'il s'agisse de l'organisation juridique et pratique que de l'offre de formation. Le fait de proposer un cursus intégré de 5 années est déjà en soi un élément d'originalité car il est plus fréquent de voir une articulation entre un niveau Licence puis un niveau Master sans qu'il existe nécessairement un lien direct en terme de formation entre les deux niveaux. Le fait, ensuite, de proposer une progressivité dans les apprentissages avec un point de départ "généraliste" (2 ans), puis une année à l'étranger puis 2 années de spécialisation constitue une autre originalité. A cela s'ajoute, mais cela a déjà été dit, la sélection initiale et le caractère public, donc financièrement accessible. Cet ensemble peut être exporté assez aisément et correspond de notre point de vue à des besoins tant du monde de l'entreprise que du monde administratif. Ces besoins sont, pour résumer, au moins de deux ordres: d'une part pouvoir compter sur des étudiants que leur formation rend adaptable à des situations et à des contextes divers et qui savent en même temps maîtriser des outils a priori anodins (savoir rédiger, savoir prendre des notes, savoir résumer, savoir prendre la parole en public, savoir "mixer" des données empruntées à des disciplines différentes mais complémentaires, savoir parler et écrire dans une autre langue que leur langue maternelle), d'autre part pouvoir s'appuyer sur une formation qui n'a pas mis l'accent "que" sur la seule employabilité au sortir du diplôme mais s'est efforcé de valoriser l'engagement citoyen et l'éthique de responsabilité, bref une manière "d'être au monde" qui a vocation à accompagner nos anciens élèves tout au long de leur parcours de vie, professionnel et personnel.

**4. Avez-vous essayé d'exporter votre modèle?** Non car la jeunesse de notre établissement et l'accumulation des échéances de court terme (notamment le passage du cursus de 3 à 5 ans dans le cadre du processus de Bologne) ont fait que les priorités internes ont encore trop souvent pris le pas sur les priorités exportatrices. Il reste que, au travers des accords passés avec des universités, nous contribuons de facto à faire connaître l'IEP au-delà des frontières et suscitons souvent un intérêt

important mêlé d'étonnement face à une structuration qui apparaît en rupture avec ce que les autres systèmes académiques connaissent.

**6. Pensez-vous qu'une formation continue puisse exister sans une formation initiale?** Si la question est de savoir si l'on peut former dans le cadre de la formation continue une personne qui n'aurait bénéficié d'aucune formation initiale, alors je crois que nous ne sommes pas la "bonne" école pour le faire. Si, comme je pense le comprendre, la question est de savoir si nous pouvons proposer une formation continue, dans notre établissement ou plus généralement, à des personnes en activité mais dont la formation initiale est différente alors je crois que la réponse est tout à fait positive. Le constat que nous faisons à l'IEP de Lille est que la motivation à se former des personnes est très grande lorsque celles-ci ont accédé à des responsabilités par les mécanismes de mobilité interne mais sans avoir reçu au préalable la formation technique adéquate, a fortiori lorsque la formation en question est sanctionnée positivement par un titre. Il en va de même lorsque nous proposons des formations courtes dont l'objet plus général consiste à "camper un décor" autour d'une question très générale mais qui a ou peut avoir des conséquences directes sur l'activité professionnelle des personnes. On peut citer les exemples de formation sur "la laïcité" ou sur "les discriminations".

#### **Sciences Po Lille, l'INET, l'ENA et les IRA**

Nous n'entretenons plus de relations officielles avec l'INET après avoir été pendant quelques années une préparation labellisée au concours d'administrateur. L'INET a choisi depuis quelques années de limiter ses partenariats avec des IEP pour ce qui concerne la préparation du concours. Il n'empêche que nous préparons au concours d'administrateur territorial dans le cadre de notre formation intitulé "Préparation à l'ENA" qui fonctionne en réalité comme une préparation à l'ensemble des "grands" concours des trois fonctions publiques françaises. Nos résultats sont modestes mais réguliers: environ 1 ou 2 admis chaque année.

L'IRA de Lille est installé à quelques mètres de l'IEP et son directeur actuel est professeur associé et directeur de notre préparation à l'ENA. Nous accueillons aussi chaque année 2 stagiaires de l'IRA au sein de notre administration et co-organisation diverses manifestations autour de la réforme de l'Etat et l'évolution des métiers de l'Etat. Nos étudiants ne se préparent pas spécifiquement aux concours des IRA car nous les considérons, à tort ou à raison, comme d'un "niveau" trop modeste pour nos élèves. Ceux qui le passent le font "par sécurité" et leur taux de réussite est chaque année proche de 100%. On retrouve au passage cette situation pour le concours d'attaché territorial.

Nos relations avec l'ENA sont excellentes. Nous sommes l'un des sites labellisés de préparation aux concours externe et interne de l'ENA. A ce titre, nous sommes en convention avec l'ENA et l'ENA participe au financement de la préparation. Celle-ci regroupe environ 45 candidats, dont 20 pour le concours interne. Tous les candidats ne se destinent pas au concours de l'ENA mais la trame générale de la préparation est constituée par les épreuves de l'ENA. Dans le cadre de la convention avec l'ENA, nous travaillons aussi à la démocratisation dans l'accès aux grands concours dans le prolongement du programme que nous avons mis en place pour l'entrée en 1ère année. Nos résultats sont assez bons, entre 2 et 4 admis/an pour le concours interne et entre 0 et 2 admis pour le concours externe. Notons que le seul major à la sortie de l'ENA qui n'était pas diplômé de Sciences Po Paris était diplômé de Sciences Po Lille, en 2005.

Nous avons également des relations régulières et de qualité avec le CNFPT et son antenne de Lille.

Globalement le taux de réussite aux concours pour nos étudiants est supérieur à 100%. L'enjeu pour nous est de les convaincre d'aller au bout pour les concours les plus difficiles, ENA et INET

surtout, car, bien qu'étudiants à Sciences Po, ils développent un complexe par rapport aux élèves de Sciences Po Paris. Nous sommes en revanche très performants pour le concours de Directeur d'Hôpital et sommes en train de nous positionner pour le concours de juge de tribunal administratif. Enfin, nous sommes la meilleure école française pour la réussite au concours du Collège de Bruges avec entre 6 et 10 admis chaque année.