

Conseil scientifique

Formation plénière

Mercredi 13 septembre 2017, 15h-17h

Présents : Olivier Borraz, Dominique Cardon, Philippe Coulangeon, Marta Dominguez, Élodie Druez, Sabine Dullin, Gilles Favarel-Garrigues, Martial Foucault, Mathieu Fulla, Aden Gaide, Michel Gardette, Florence Haegel, Charlotte Halpern, Émeric Henry, Hélène Kloeckner, Marc Lazar, Frédéric Mion, Christine Musselin, Étienne Nouguez, Marc Oberti, Sébastien Pimont, Guillaume Plantin, Frédéric Ramel, Jean-Marc Robin, Paul-André Rosental, Gwenaële Rot, Nicolas Sauger, Dina Waked, Cornelia Woll.

Absents ou excusés : Louis Assier Andrieu, Frédéric Audren, Manlio Cinalli, Alain Dieckhoff, Sophie Dubuisson-Quellier, Séverine Dusollier, Emanuele Ferragina, Maxime Forest, Pierre François, Xavier Ragot, Benedetta Voltolini et Jakob Vogel.

Assistent à la réunion :

Charline Avenel, secrétaire générale

Michel Gardette, directeur délégué

Sylvie Herlicq, chargée de mission pour la vie enseignante

Carole Jourdan, directrice du pôle académique à la direction des ressources humaines

Vincent Ténrière, responsable des relations avec les institutions publiques

Marc Lazar ouvre la séance et souhaite à tous une bonne rentrée. Il présente les évolutions dans la composition du Conseil scientifique :

- Sabine Dullin siègera en tant que membre de droit comme directrice du Département d'histoire (en remplacement de Pap Ndiaye)
- Jakob Vogel siègera en tant que membre élu titulaire pour le département d'histoire (après avoir été membre élu suppléant),
- Benedetta Voltolini, suppléante sur le siège d'élu des postdoc, devient titulaire. Son suppléant est Maxime Forest.
- Pierre François siègera comme membre de droit au titre de directeur de l'École doctorale (en remplacement de Jean-Marie Donegani)
- Nicolas Sauger siègera comme membre de droit au titre de directeur du CDSP (en remplacement de de Laurent Lesnard).
- Dominique Cardon siègera comme membre de droit au titre de directeur du médialab (en remplacement de Bruno Latour)

Frédéric Mion souhaite apporter des éléments d'information sur le processus en cours au sein de la COMUE USPC.

Depuis la perte de l'IDEX il y a plus d'un an, la COMUE a lancé une réflexion pour construire les bases d'un nouveau projet d'IDEX. La piste envisagée à l'automne 2016 consistait en une fusion de trois des quatre universités appartenant à la COMUE USPC : Paris III Sorbonne nouvelle, Paris V Descartes et Paris VII Diderot, autour de laquelle aurait pu se structurer un nouvel IDEX avec les autres membres de la COMUE. Ce projet de fusion a été abandonné par les trois universités concernées.

Au début de l'été 2017, de nouvelles discussions se sont engagées entre une partie des membres de la COMUE : Paris V, Paris VII, l'Institut de physique du globe de Paris et Sciences Po. Ces discussions visaient à imaginer un IDEX porté par un nombre plus restreint d'établissements de la COMUE. Elles ont donné lieu récemment à diverses communications des présidents des établissements et universités composant l'USPC devant leur Conseil, leurs collaborateurs et directeurs de composantes. Les éléments parus dans la presse sont à la fois inexacts ou très lacunaires. On a pu lire que Sciences Po se dirigeait vers une fusion avec l'IPGP, Paris V et Paris VII. À ce jour, rien de tel n'est envisagé. La réflexion se poursuit sur le type de structure à adopter aussi bien sur un plan institutionnel qu'en termes de programmes. Aucune décision n'est arrêtée qui pourrait être soumise aux Conseils de Sciences Po et les éléments parus dans la presse sont infondés. Quand les discussions auront avancé, il conviendra de les évoquer avec les communautés de Sciences Po. Ces précisions étant données, le directeur revient à la première question de l'ordre du jour.

1/ Présentation du rapport d'auto-évaluation de l'établissement à destination du HCERES

Frédéric Mion indique qu'il a souhaité, avec Christine Musselin et les autres contributeurs de ce rapport, Charline Avenel et Cornelia Woll, partager le rapport d'autoévaluation préparé pour le HCERES avec les membres du Conseil scientifique. Il s'agit d'une version non finalisée du rapport qui sera remis au HCERES et qui prépare la venue à Sciences Po d'un comité d'évaluation (non encore constitué à ce jour) en avril 2018. Ce processus d'évaluation de l'établissement s'inscrit dans un dispositif plus large d'évaluation de la COMUE USPC. Le document mis à disposition des membres du Conseil scientifique sera complété par une série d'indicateurs concernant l'ensemble des activités de formation, de recherche et de documentation ainsi que par une note d'intention stratégique, à remettre au HCERES en décembre. Il est le résultat de six mois d'échanges entre les différentes directions de Sciences Po, sous la coordination de Charline Avenel. Il s'appuie sur un référentiel d'évaluation transmis par le HCERES et sur le travail réalisé à un niveau déconcentré pour la recherche et l'École doctorale. Nos programmes de formation, à l'exception de l'École doctorale, ne sont pas soumis en tant que tels à une évaluation puisqu'ils ne donnent pas lieu à la remise d'un diplôme d'État. La première partie du rapport d'auto-évaluation fait le point sur les réalisations en matière de réforme de l'institution au cours des quatre dernières années. Ce point est important compte tenu du contexte de la précédente évaluation de 2013 intervenue après une année de crise à

Sciences Po. Ce rapport d'auto-évaluation souligne donc les évolutions et les progrès dans l'organisation de l'institution au cours de la période.

Le premier point est consacré au cadre institutionnel. Il fait état de l'effort mené pour affirmer la stratégie dans les grands métiers, concrétisée dans le document d'orientation stratégique « Sciences Po 2022 » qui réaffirme la volonté de l'institution de se positionner comme une université de recherche de rang international, soucieuse de sa responsabilité sociale et impliquée dans son tissu territorial.

La réforme de la gouvernance de Sciences Po sur cette période est également présentée, les nouveaux statuts permettant de conforter le modèle dual qui lie la Fondation nationale des sciences politiques et l'Institut d'études politiques de Paris. Cette réforme de la gouvernance a permis notamment de renforcer la place de la communauté académique dans les différentes instances de gouvernance de l'institution tout en renouvelant la qualité et la nature des relations avec d'autres parties plus lointaines à la vie de l'institution, les alumni et l'État.

Les grands chantiers transversaux lancés au cours de la période sont également présentés au sein de cette partie. Il s'est agi de :

- Repenser le modèle économique de Sciences Po et la trajectoire économique et financière adoptée pour les années à venir,
- Refonder la gestion des ressources humaines et repenser l'organisation d'un certain nombre de métiers à Sciences Po,
- Poursuivre, et accélérer si possible, la transformation numérique,
- S'assurer de la solidité juridique de certains actes, objet du renforcement de la direction des affaires juridiques et de la mise en place de procédures en matière d'achat et de marché en conformité avec les textes en vigueur sur la commande publique,
- Développer une politique immobilière très déterminée avec le projet de l'Hôtel de l'Artillerie qui va permettre de repenser en profondeur le campus parisien, mais également la façon d'y organiser les grandes activités.

Tous ces chantiers ont largement associé l'ensemble des parties prenantes, notamment la communauté académique. L'institution a essayé de veiller à recueillir sur chacun de ces sujets un maximum de contributions de la part des uns et des autres.

La suite du rapport suit le référentiel de l'HCERES. C'est un examen des actions réalisées dans les grands métiers de l'institution. Tout d'abord, en matière de recherche, c'est la traduction des efforts collectifs menés pour développer le rayonnement et l'attractivité académiques de Sciences Po au cours de la période. L'institution a poursuivi une politique de création d'emplois académiques qui ont fait l'objet de nombreuses discussions dans cette instance et dans les autres conseils. C'est la continuation d'une dynamique engagée avant la mise en place du contrat quinquennal.

Le rapport insiste également sur les efforts menés de manière résolue par la direction scientifique pour :

- Mieux identifier les thèmes de recherche constituant les lignes de force du travail scientifique à Sciences Po afin d'assurer le développement et le rayonnement des travaux engagés.
- Améliorer les modalités de recrutement académique et conforter l'attractivité des emplois offerts et du lieu de travail que représente Sciences Po en augmentant la lisibilité des procédures à l'échelle internationale. Il s'est agi aussi de renforcer les

liens entre les besoins scientifiques et les besoins des grands cycles de formation afin d'associer au plus près ces deux dimensions.

- Structurer de manière plus nette et volontaire avec la direction des affaires internationales quelques accords de coopération plus significatifs avec grandes universités partenaires comme par exemple Berkeley ou l'université internationale de Singapour.
- Favoriser le développement de la recherche sur projet à Sciences Po avec un renforcement très net de la MAPS (mission d'appui aux projets scientifiques).
- Renforcer le suivi des activités scientifiques avec la mise en place d'une cellule de suivi dédiée. Développer les supports et les occasions de faire parler de la recherche à Sciences Po, y compris à destination de l'ensemble des autres communautés de Sciences Po. Citons en particulier Cogito, le rapport annuel de la recherche, et la semaine de la recherche.
- La direction scientifique entend développer les occasions de faire vivre les communautés de métier pour renforcer graduellement les compétences en matière d'accompagnement de la recherche.

Les efforts ainsi menés sont couronnés par des résultats qui peuvent être salués. La communauté scientifique a ainsi augmenté de 16 % depuis 2012. Ceci se traduit par un renforcement du positionnement de Sciences Po dans les grands classements disciplinaires et également par un renforcement des liens avec les organisations de recherche comme le CNRS. Des ERC en nombre significatif se sont ajoutées à celles déjà obtenues. Le partenariat avec la société Max Planck de Cologne a été renouvelé.

Tous ces succès engagent l'institution à poursuivre les efforts en la matière et à renforcer la communauté scientifique qui reste un axe primordial de développement pour les années à venir. Il faut encore accroître la participation de la communauté académique à l'offre de formation à Sciences Po et la participation au-delà de l'enseignement aux tâches qui concourent à la mission de formation aussi bien au niveau des admissions qu'au travers des différentes étapes de la vie des étudiants au sein de l'institution.

Il faut également progresser en matière de référencement des signatures scientifiques et conforter l'impact de la recherche à Sciences Po dans les sphères de décision. Dans le domaine public, il faut réfléchir à comment irriguer mieux et plus la décision politique avec les travaux menés à Sciences Po et comment répondre aux pouvoirs publics quand ils souhaitent renforcer leurs connaissances en matière d'action publique. Dans le domaine privé, les sphères de décision sont aussi un lieu de développement important pour la diffusion des travaux de recherche menés à Sciences Po.

L'École doctorale a une double appartenance, formation et recherche. Elle fera l'objet d'une évaluation spécifique par le HCERES. L'École doctorale, capitale pour le rayonnement scientifique de Sciences Po en France et à l'étranger, est exemplaire à bien des égards en matière de taux d'encadrement, de durée des thèses et de financement des doctorants, mais des efforts sont encore à produire concernant l'affirmation de la présence à l'international de l'École doctorale de Sciences Po.

En matière de formation, le rapport détaille les grandes évolutions des quatre dernières années : tout d'abord, la réforme en profondeur du premier cycle, menée sous l'égide de la doyenne, Bénédicte Durand. Le collège universitaire a été structuré en sept campus, le campus de Reims étant appelé à connaître une croissance significative. Ce *Bachelor* rénové, très original dans un contexte français, qui sanctionne désormais les trois années de premier cycle à Sciences Po, va améliorer considérablement le positionnement de ce

premier cycle, notamment à l'international. L'institution souhaite qu'il puisse jouir d'une visibilité encore accrue afin d'offrir aux jeunes diplômés du *Bachelor* des possibilités très diverses pour choisir leur orientation vers un deuxième cycle ou d'autres activités.

Egalement dans le domaine de la formation, le rapport d'auto-évaluation décrit le parachèvement de « l'écolisation » du deuxième cycle, c'est-à-dire la structuration en écoles professionnelles avec la création successivement de l'École d'affaires publiques, de l'École urbaine à la rentrée 2015 et de l'École du management et de l'innovation en 2017. Ces écoles ont démontré qu'elles étaient le lieu par excellence de possibilités très significatives d'innovation pédagogique. Elles sont également un moyen très efficace pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants et une meilleure connaissance de ces étudiants par les entreprises en mesure de les recruter. Cette écolisation a aussi été le moyen de renforcer l'accompagnement et la qualité des services offerts aux étudiants.

La partie du rapport relative à la formation insiste aussi sur les efforts renouvelés de l'institution en matière d'égalité des chances. Il faut rappeler que Sciences Po reste une institution unique en France sur le plan des modalités d'accès avec la procédure emblématique des CEP, véritable vecteur de diversification sociale de la population étudiante. Ce dispositif des CEP est accompagné d'éléments complémentaires, comme le programme *Booster* destiné aux jeunes élèves qui entrent par la voie des CEP, ou encore le programme Premier Campus, qui permet de suivre des lycéens tout au long de leur parcours de second degré. Il ne faut pas oublier l'existence à Sciences Po d'un dispositif de redistribution sociale sans équivalent en France, qui permet l'accueil de 30% de boursiers.

Le rapport insiste en outre sur la croissance mesurable et mesurée de l'attractivité internationale de Sciences Po : elle se lit notamment au travers de la progression des candidatures internationales (plus 50 % sur la période pour les candidatures en premier cycle, plus 34 % pour le deuxième cycle). L'objectif est de maintenir cette progression en matière de promotion de l'institution et de qualité de recrutement des étudiants pour les années à venir.

Le troisième grand métier de l'institution porte sur les activités en matière de documentation. Le rapport décrit la montée en puissance de la nouvelle direction des ressources et de l'information scientifique (DRIS) et la transformation progressive des missions de documentation, sous l'effet du numérique devenu la norme pour l'essentiel des ressources utilisées par les chercheurs et les étudiants. Le rapport présente les initiatives de la DRIS en direction des chercheurs et des enseignants, comme par exemple l'émergence d'une offre de services en matière de traitement et d'archivage de données. Il insiste sur la poursuite de l'amélioration de l'offre et de la qualité de service, incluant notamment l'extension des horaires d'ouverture des salles de bibliothèque. Dans ce domaine, des efforts sont encore à faire, mais des progrès significatifs ont déjà été réalisés aussi bien à Paris qu'en région.

En dépit du caractère apparemment élogieux, le rapport introduit des nuances sur une institution qui s'est globalement renforcée dans son organisation, sa structure et sa manière de concevoir son travail et ses métiers et son attractivité, mais qui ne sous-estime pas les diverses marges de progression à réaliser au cours des années à venir, en commençant par le développement et la croissance de la communauté académique. D'autres chantiers seront à mener, notamment en matière d'amélioration continue des conditions d'accueil et de travail des étudiants à Sciences Po en lien en particulier avec le chantier de l'Artillerie.

Marc Lazar remercie le directeur pour cette présentation et ouvre la discussion sur ce document.

Aden Gaide intervient au nom des doctorants. Il revient sur les propos de la page 54 sur l'excellence des thèses soutenues à Sciences Po et leur durée relativement courte par rapport aux autres pays. Il souhaite préciser que cette excellence n'est possible qu'à condition que des dispositifs de financement soient accessibles pour tous, notamment en quatrième année. Le dispositif des postes d'ATER à mi-temps a été renforcé, ce qui permet à des étudiants inscrits en quatrième année d'échapper à la précarité. Il espère que cet effort sera poursuivi afin de financer les étudiants de quatrième année à Sciences Po.

Olivier Borraz indique que, dans les unités de recherche en général, et au CSO en particulier, l'exercice d'auto-évaluation a également nécessité une somme de travail considérable mais qu'il est très satisfaisant de mesurer ainsi le travail accompli. De son point de vue, la recherche occupe une place plus centrale qu'auparavant au sein de l'institution mais des marges de progression demeurent importantes, notamment en termes de connaissances par les différentes directions fonctionnelles des attentes et des besoins de la recherche.

Charlotte Halpern souhaiterait un renforcement de la place occupée par les postdocs à Sciences Po afin d'améliorer leur visibilité dans le dispositif de recherche.

Frédéric Ramel revient sur l'internationalisation en tant qu'élément fondamental et structurant, et insiste sur l'absolue nécessité de développer des stratégies universitaires à l'international, incluant les pays émergents et l'Afrique, zones encore peu investies.

Christine Musselin revient tout d'abord sur la meilleure prise en compte de la recherche dans les directions fonctionnelles. Il y a très souvent un sentiment d'incompréhension du travail réalisé dans les laboratoires. Ce sentiment joue dans les deux sens et provient d'une méconnaissance réciproque. Il faut réfléchir à de nouvelles façons d'appréhender ces questions : un projet de journées portes ouvertes permettant au personnel des directions de venir dans les laboratoires pour voir ce qu'est la recherche est en cours d'élaboration. Plus généralement, lors de l'accueil des nouveaux entrants dans un laboratoire ou dans une direction, on pourrait imaginer des visites d'une journée ou deux dans une école, dans un centre de recherche, dans un service central, de manière à favoriser une compréhension mutuelle.

Frédéric Mion ajoute que l'objectif d'une meilleure connaissance mutuelle du monde de la recherche à Sciences Po et des autres composantes de la maison figure explicitement cette année dans les objectifs du COMEX. Cette question a été jugée primordiale.

Concernant les postdocs, Christine Musselin considère que leur place au sein de l'institution doit faire l'objet d'un véritable débat. Elle est très favorable aux postdoc et elle encourage à déposer des Marie Curie afin d'accueillir des postdoc pendant deux ans. Cela permet d'une part d'obtenir des ressources et d'autre part de découvrir des collègues étrangers ou vivant à l'étranger qui peuvent faire un jour l'objet d'un recrutement. Mais l'établissement doit avoir une vraie responsabilité par rapport aux postdocs. On ne peut être un lieu où l'on ferait travailler de jeunes chercheurs sur des programmes sans se soucier de la suite de leur carrière. Il est donc très important, si l'on souhaite avoir plus de postdocs, d'avoir une politique plus claire sur la manière de les accueillir et de s'assurer de leur placement au-delà de leur contrat à Sciences Po. Des améliorations sont cependant à noter. Ainsi, les postdocs sont maintenant représentés au Conseil scientifique.

Marc Lazar revient sur l'instauration d'un poste d'ATER à mi-temps pour un doctorant en quatrième année. Si on tend vers une augmentation de ces financements, ce sera au détriment des bourses doctorales octroyées par Sciences Po. Un arbitrage est donc à faire en termes budgétaires.

Émeric Henry partage totalement l'analyse des progrès réalisés ces dernières années, en particulier pour la recherche. Les systèmes d'information restent un point qui revient assez souvent dans les marges de progrès à réaliser. Si les progrès sont notables pour les salles de cours, pour les étudiants et pour les membres de la faculté permanente, la marge de progression des systèmes informatiques demeure un point sensible à améliorer.

Frédéric Mion indique que cette marge de progression est bien identifiée. Des efforts sont déployés pour résoudre cette question.

Marc Lazar suggère de retenir également la nécessaire progression concernant l'accueil des collègues étrangers ou ayant passé de nombreuses années à l'étranger. Sciences Po doit être en mesure d'offrir des conditions d'accueil et de travail à la hauteur de ses ambitions en termes de recrutement à l'international.

Frédéric Mion souhaite tout particulièrement remercier Vincent Ténrière pour le travail considérable consacré à la coordination et la rédaction de ce rapport d'auto-évaluation.

2/ Présentation du bilan sur la démographie académique de Sciences Po 2016-2017

Christine Musselin rappelle que ce type de présentation annuelle a été initié l'année dernière et qu'en conséquence, les évolutions demeurent peu significatives mais s'enrichiront au fil du temps.

La répartition des membres de la communauté scientifique entre les départements n'a pratiquement pas changé d'une année sur l'autre, c'est-à-dire 40 % en science politique, un peu moins de 20 % en sociologie, 9 % en économie, 16 % pour l'OFCE, 9 % en droit et 8 % en histoire.

Concernant la structure des effectifs par unité de recherche, et si on laisse de côté les cas spécifiques du médialab et du CDSP, la taille moyenne est autour de vingt membres permanents, à l'exception du CERI dont l'effectif représente le double de celui des autres centres.

La répartition entre hommes et femmes n'a pas beaucoup évolué sur une année, mais le nombre de femmes professeures est passé de 20 % à 28 %. Les femmes sont sous-représentées parmi les rangs « A » et elles sont surreprésentées parmi les rangs « B ». Cette progression en faveur des femmes devrait se poursuivre compte tenu des derniers recrutements effectués.

Par département, elle signale pour la première fois l'arrivée d'une femme en tant que professeure des universités au département d'économie. Une *Assistant Professor* a également été recrutée ainsi qu'une chargée de recherche CNRS dans ce département.

La répartition par âge est plutôt stable. La moyenne d'âge est de quarante-huit ans, moyenne relativement élevée qui s'explique par la forte présence de rang A. Les femmes sont plus jeunes que les hommes puisqu'elles sont plutôt dans les rangs « B ». L'ancienneté moyenne est de dix ans mais elle est un peu plus élevée au département de science politique et à l'OFCE, et un peu moins dans les autres départements.

Sur la répartition par statut, le nombre de chercheurs-enseignants FNSP a tendance à croître tandis que le nombre de chercheurs FNSP a tendance à diminuer d'une année sur l'autre, mais ce n'est pas le cas cette année. Ceci est dû à la modification de statut et cela va se poursuivre.

La structure des cinq départements est très différente. Le département d'histoire et l'École de droit sont surtout constitués de professeurs des universités. Le département d'économie est partagé entre professeurs des universités et chercheurs-enseignants FNSP. En sociologie et en science politique, on note une part importante des chercheurs CNRS avec une répartition plus étalée des autres catégories.

Concernant la dimension internationale, un nombre plus important d'étrangers a été recruté. Le taux d'académiques de nationalité étrangère est actuellement de 22 %, il était de 20% en 2016. Il y a vingt-cinq nationalités différentes. Quand on regarde les entrants au cours des trois dernières années, 30 % sont de nationalité étrangère, mais 49 % ont obtenu leur doctorat à l'étranger et 36 % étaient déjà titulaires d'un poste permanent à l'étranger. Les personnes recrutées de nationalité étrangère ont également un parcours plus international.

Pour l'année 2015-2016, on comptait 14 nouveaux membres de la faculté permanente, 3 femmes et 11 hommes. Pour l'année 2016-2017, la répartition entre femmes et hommes est plus équilibrée.

Les départs portent sur la période entre le 1^{er} septembre 2016 et le 31 août 2017. Neuf membres de la communauté permanente sont partis en retraite et une personne est décédée. Il faut aussi noter une forte augmentation du nombre d'académiques en détachement, en disponibilité ou en congé sans solde en fonction de leur statut. Cet effectif représente presque dix personnes. Sur un effectif de deux cents, ce n'est pas négligeable.

L'effort de recrutement est un peu amoindri et affaibli du fait que certaines personnes recrutées sont parties en disponibilité ou ont demandé un congé sans solde. Il est difficile de combattre ces situations et les raisons sont très différentes d'un cas à l'autre. Certains reviennent à l'issue de cette période.

Christine Musselin présente ensuite quelques éléments sur les non-permanents : on compte 60 nouveaux doctorants, dont 26 de nationalité étrangère. Le niveau d'internationalisation se maintient. Au total, l'École doctorale compte 325 doctorants et doctorantes, dont 166 sont financés. 19 postdocs étaient présents en 2016-2017. Ce nombre est ici exprimé en personnes et non en ETP. Pour les personnels d'accompagnement à la recherche, les effectifs indiqués sont hors direction scientifique. En revanche, ils comprennent les personnels LIEPP et EQUIPEX qui sont financés par ces projets.

Élodie Druetz s'interroge sur les 166 doctorants financés et souhaiterait savoir si les personnes financées via des postes d'ATER dans d'autres universités sont prises en compte dans ce chiffre. Par ailleurs, elle souhaiterait connaître la situation et le statut des doctorants non financés.

En l'absence de Pierre François, Christine Musselin indique ne pas pouvoir répondre à ces questions. En janvier, une séance du Conseil scientifique en formation plénière est consacrée à l'École doctorale. Cette question peut être transmise à Pierre François pour qu'elle soit évoquée dans ce cadre.

Cornelia Woll indique que selon le rapport HCERES l'objectif de 100 % de doctorants financés au moment où ils commencent leur thèse est atteint depuis 2013.

Christine Musselin précise que cela concerne les nouveaux entrants, mais il reste des doctorants non financés parmi ceux qui sont en thèse depuis plus de trois ans.

Aden Gaide demande si les 166 doctorants financés sont dans leurs trois premières années.

Christine Musselin pense que cela couvre tous les doctorants ayant eu un financement quand ils ont commencé leur thèse.

Marc Lazar précise que ce point sera traité lors de la session plénière.

Élodie Druez souhaiterait également connaître la répartition entre bourses et contrats pour les 166 doctorants financés.

Martial Foucault trouve cette présentation très utile. Il demande si elle existe sur les années antérieures.

Christine Musselin précise que ce travail n'est effectué que depuis la période 2015-2016.

Martial Foucault suggère d'ajouter un élément permettant de suivre l'évolution annuelle du plan de recrutement triennal. Ce serait très utile pour suivre les écarts.

Christine Musselin indique que ces écarts s'expliquent systématiquement. Elle profite d'ailleurs de cette séance pour rappeler que trop de postes académiques restent vacants. Quand ce sont des postes de professeur des universités, ils peuvent être utilisés pour des ATER ou des invités. Ils ont également été utilisés dans le cadre du programme PAUSE. Mais il est essentiel de pourvoir les postes affichés pour une année. Elle sait qu'un recrutement représente un travail important. Il faut monter un comité de sélection et suivre les règles imposées, puis trouver les candidats. Il est indispensable d'avoir identifié des candidats avant d'ouvrir un poste, en particulier pour les postes seniors afin d'éviter de se retrouver sans candidat ou sans les candidats souhaités. Il faut donc bien recruter mais plus rapidement.

Martial Foucault comprend que pour les supports FNSP il existe une certaine marge de manœuvre. C'est dommageable pour les professeurs des universités si cela entraîne la perte du support.

Marc Lazar indique que ce support n'est pas perdu.

Christine Musselin précise qu'il est utilisé autant que possible.

Marc Lazar rappelle que Christine Musselin est déjà intervenue deux ou trois fois à ce propos, mais ajoute qu'il devient de plus en plus difficile de recruter, d'organiser les politiques de recrutement, de diffuser l'information, de repérer des collègues et de réunir un comité. Il prend appui sur l'exemple d'un poste ouvert sur l'Asie en histoire, qui a pris plusieurs mois. La situation est très contradictoire entre la volonté de pourvoir les postes ouverts, notamment les postes FNSP, et de profiter également des postes publics dont l'institution dispose malgré la lourdeur de la procédure de recrutement. Les personnes participant à des comités savent que cela leur prend énormément de temps.

3/ Examen des révisions du référentiel de l'activité pédagogique

Cornelia Woll présente l'examen des révisions du référentiel de l'activité pédagogique de la faculté permanente de Sciences Po. Le contenu de ce référentiel a peu évolué à l'exception de quelques propositions de modification qui ont préalablement fait l'objet de discussions avec les directeurs de département.

Concernant la prise en compte des congés de maternité, les femmes voient leurs obligations de service réduites de moitié sur l'année universitaire concernée afin d'éviter des calculs par semestre.

Concernant l'encadrement doctoral, les directions de thèse seront comptabilisées si l'enseignant est titulaire de la prime d'excellence scientifique et de l'encadrement doctoral. La seule règle immuable est le non-cumul prime et la valorisation en termes d'heures pour le même objet. Il s'agit de valoriser ainsi l'encadrement des thèses pour les titulaires de PEDR. Peu de personnes sont concernées, mais cela permettra également de valoriser l'encadrement doctoral en rémunération complémentaire. Pour les membres de la faculté permanente, des précisions sont apportées sur de nouveaux types d'activité pour différentes expertises :

1. Enseignant référent stage ; le suivi d'une cohorte de 24 étudiants sera valorisé 12 h équivalent TD, soit 8 h CM.
2. Enseignant référent des étudiants du Collège universitaire : la réforme du collège universitaire prévoit un encadrement plus précis pour ces étudiants, notamment en deuxième et troisième année. Ce travail sera valorisé à 12 h équivalent TD ou 8 h équivalent CM par année universitaire, soit pour le travail d'une cohorte sur deux années, 24 h équivalent TD ou 16 h équivalent CM.
3. Les heures de *Teaching Assistant* sont égales à des heures TD. Cependant, certaines activités peuvent être en CM.
4. Équivalences TD sur la correction des épreuves selon leur taille. Ceci concerne beaucoup les doctorants ou d'autres contractuels travaillant en heures TD.
5. Équivalence horaire des enseignements : elle concerne les enseignants affectés contractuellement à un site qui donnent également des cours sur d'autres campus. À titre d'exemple, un professeur agrégé affecté contractuellement au site de Reims ne peut pas prétendre à une majoration pour les cours donnés à Reims, mais pour ceux donnés sur un autre campus. Cette majoration ne s'applique qu'aux enseignants permanents.

Gilles Favarel-Garrigues se réjouit de ces dispositions visant à améliorer la comptabilisation des heures de service mais s'étonne que les jurys de soutenance d'un mémoire de master ne soient pas toujours comptabilisés de la même manière d'une formation à l'autre. Le risque est grand pour les jurys de master recherche de ne plus trouver de candidats puisqu'ils ne sont pas pris en compte, tout comme les jurys de recrutement des ATER d'ailleurs. Il ajoute que les collègues arrivés depuis deux ou trois ans se trouvent un peu démunis. Ils ne savent pas ce qu'ils doivent faire et à qui s'adresser pour remplir leurs heures de service. Un grand nombre de collègues regrette de ne pas être sollicités pour remplir des tâches permettant de compléter les heures de service.

Cornelia Woll le remercie pour ces remarques assez récurrentes. L'objectif de cet exercice annuel est d'améliorer le système. Les directeurs de département sont les meilleurs interlocuteurs. Ils recueillent toutes les plaintes et les ressentis. Chaque année, le

problème majeur porte sur le jury de soutenance de master recherche. Ce sujet est en cours de réflexion et la position actuelle n'a pas de caractère définitif. Actuellement, les écoles autres que l'École doctorale cherchent des personnes pour encadrer les mémoires. Ce n'est pas suffisamment rentable parce que cela ne prend en compte que les quatre heures d'encadrement de mémoire.

Plus généralement, l'enjeu est de faire correspondre les demandes aux besoins. Elle a beaucoup de mal à susciter des participations aux jurys d'admission. Soit un automatisme n'a pas encore été créé, soit la façon de communiquer n'est pas assez fluide. Une piste serait d'établir dans Gapec des listes de personnes intéressées par telle ou telle activité. Concernant les jurys de recrutement ATER, comme pour les jurys de recrutement de membres de la faculté permanente, il ne s'agit pas d'une activité de la sphère pédagogique et la participation aux jurys de recrutement des ATER ne peut être comptabilisée.

À l'École doctorale, dans plusieurs disciplines, notamment en histoire et en science politique, il existe un tutorat individuel, parfois une année, puis une deuxième année, et c'est ensuite couplé avec une direction de mémoire. Pour un étudiant qui a mené un travail de recherche, cela revient à déclarer entre 6 et 8h CM, c'est-à-dire plus que pour un doctorant. Ceci semble excessif et n'existe pas dans toutes les disciplines.

Cette question est à instruire à l'École doctorale et Pierre François en est conscient. Elle pourra être discutée collectivement. Comment valoriser l'encadrement au niveau master, notamment avec l'École doctorale, mais d'une manière transposable aux formations et parcours recherche dans les autres Écoles comme à l'École urbaine, à PSIA ou à l'EAP alors qu'actuellement les heures d'encadrement de la faculté permanente se passent à 80 % à l'École doctorale ? Il faudrait une remise à plat générale de la répartition des ressources sur l'accompagnement des travaux de recherche, à l'École doctorale ou ailleurs. Cela nécessite un peu plus de temps.

Gilles Favarel-Garrigues revient sur le fait qu'il n'y ait que 4 h CM par doctorant, alors qu'il les voit beaucoup plus longtemps.

Cornelia Woll le reconnaît, mais rappelle que c'est par année. Pour un doctorant, cela représente un total de douze heures CM sur le cycle de trois ans.

Mathieu Fulla a une question sur la page 10 du document. Il est marqué « Les PRAG qui souhaitent faire valoriser leurs recherches devront être évalués. » Que signifie concrètement cette disposition ? Comment faut-il procéder pour avoir cette évaluation et sur quoi cela peut-il déboucher ?

Sabine Dullin s'interroge sur les forfaits. Elle trouve cette catégorie assez floue d'autant que les lettres de mission ne sont pas toujours disponibles dans GAPEC.

Étienne Nouguez souhaite revenir sur les jurys de master. Il lui semblait que cela entrait désormais dans la procédure du grand oral de Sciences Po et que cela était comptabilisé de la même manière puisque les membres du jury ont rempli un procès-verbal identique à celui rempli à l'issue d'un grand oral de fin d'études.

Marta Dominguez souhaite que la question des masters recherche soit à nouveau abordée dans le cadre des réunions avec les départements sur le référentiel. Par ailleurs, elle souhaite savoir si les ATER sont concernés par la majoration campus pour le personnel non rattaché à un campus.

Cornelia Woll indique que les ATER font partie des non permanents. Ils ne sont donc pas concernés par la majoration campus.

Marta Dominguez considère que cela pose une vraie question. On souhaite intégrer les ATER dans la recherche à Sciences Po, dans les laboratoires et les centres de recherche. Cela veut dire que ces personnes sont basées à Paris. Quand ils vont enseigner dans un autre site, ne pas leur accorder cette majoration est assez contradictoire.

Concernant les jurys, Cornelia Woll indique que quand on siège dans un jury à l'École doctorale, il appartient à cette École d'effectuer la saisie de ces informations. Quand cette information fait défaut, un rappel peut être adressé pour demander la saisie dans Banner. La demande doit être faite auprès du département à l'origine du service rendu. Siéger deux heures dans un jury de soutenance équivaut à 0,01 h. Cette mention apparaîtra, mais elle n'est pas à la hauteur de ce que Gilles Favarel-Garrigues demandait.

Sur la question de Sabine Dullin, Cornelia Woll explique que les forfaits permettent dans certains cas de valoriser beaucoup d'heures. La règle de fonctionnement prévoit que ce genre d'activité soit assorti ex ante d'une lettre de mission de la DRH. Ceci est systématique pour les grandes missions mais non systématiquement pour les petites missions (24 h ou moins). Il faut cependant avoir une trace écrite provenant d'une direction ou de l'École concernée afin de s'assurer que les heures seront bien prises en compte.

Sur la question de Mathieu Fulla à propos de la recherche, elle pense que cela ne concerne que les PRAG ayant une lettre de mission de recherche et que la mission doit être définie dans la lettre avec les conditions d'évaluation.

Marc Lazar propose que cela fasse l'objet d'un amendement ultérieur. Cette question devra être reprise afin de clarifier ce processus d'évaluation pour les PRAG faisant de la recherche en suggérant par exemple que les directeurs de centre évaluent le travail effectif de recherche.

Aden Gaide remercie Marta Dominguez pour sa remarque sur le personnel non-permanent. Il en est de même pour les doctorants contractuels dans les laboratoires et les ATER qui sont bien basés à Paris. Il salue l'adoption de la modification sur le congé maternité. Il faudra apprécier cette modification sur un plan pratique. Il est satisfaisant que ce système existe pour les permanents, mais en fonction de la date de l'accouchement, par exemple en milieu de semestre, il s'interroge sur la façon dont seront traités les cours programmés sur la période du congé maternité, avant ou après l'accouchement. Comment cela va-t-il s'articuler avec les obligations pédagogiques ? Par ailleurs, il serait utile que des dispositions sur le congé maternité soient aussi prises pour les doctorantes. Cela concerne aussi les contractuelles.

Élodie Druetz évoque un point sur les *Teaching Assistants* et l'annonce qu'une heure de travail équivaut à une heure TD. Les *Teaching Assistants* sont aujourd'hui moins payés qu'ils ne l'étaient auparavant, car ils sont passés de 24 h de rémunération à 16 h ou 10 h. Cette question a fait l'objet de nombreuses discussions entre doctorants et avec l'École doctorale. Ils ont eu le sentiment que cette information n'avait pas vraiment été diffusée auprès des chercheurs pour lesquels ces doctorants travaillent. Cette baisse de volume horaire payé devait être compensée par une moindre charge de travail. Or, ceci ne semble pas être le cas à travers les différents retours de leurs collègues lors de cette rentrée.

Martial Foucault a deux remarques. Il fait tout d'abord part du décalage entre les besoins des différents secteurs pédagogiques et la faible sollicitation de certains membres de la faculté permanente, notamment les nouveaux arrivants. Il a constaté que des personnes non membres de la faculté permanente, comme les salariés de Sciences Po, sont sollicitées

avant les permanents. Un effort est à faire entre le département et la direction de la scolarité pour qu'un outil en ligne donne la possibilité par trimestre de connaître les déséquilibres au détriment de certains membres de la faculté permanente.

La deuxième remarque concerne la possibilité qui pourrait être offerte à certains membres de la faculté permanente séjournant à l'étranger pendant six mois ou un an et qui bénéficient de financement de pouvoir racheter une partie de leur service d'enseignement lorsqu'il est déficitaire. Cela existe dans certaines institutions. Un congé sabbatique peut être pris sur une année. Cette période peut être allongée de six mois en ayant la possibilité de racheter en équivalence avec des financements obtenus à l'extérieur comme dans le cadre des programmes IRSI. Le référentiel GAPEC servirait de base. Il faudrait s'assurer que ce système ne pénalise pas l'institution. Il laisserait une flexibilité dans la durée de séjour. Ce système est-il envisageable ?

Cornelia Woll revient sur les doctorants contractuels et les ATER à Paris. Aujourd'hui, l'ensemble des doctorants enseigne et une toute petite partie de ces doctorants ont le privilège d'être des contractuels. Ce sont ceux qui enseignent le plus à Paris. Tous les autres se déplacent partout et doivent accepter tout ce qu'on leur propose pour être rémunérés à l'heure d'enseignement. Quand un contrat est signé avec un établissement qui dispose de sept sites, il semble normal d'encourager ces personnes à se déplacer sur ces différents sites. Cela ne doit pas concerner uniquement les personnes à la recherche de vacances pour assurer leurs fins de mois.

Aden Gaide indique que ceci confirme l'intérêt de la majoration pour les personnes qui n'enseignent qu'à Paris.

Cornelia Woll indique que la majoration ne veut pas dire qu'on enseigne moins. Cela veut dire qu'on enseigne une diversité de cours, des cours majorés et d'autres heures. Dans ce cadre, le nombre d'heures TD est plus réduit. Au-delà de l'incitation, on peut inclure une obligation contractuelle stipulant que tout doctorant contractuel chargé d'enseignement à Sciences Po peut être amené à enseigner sur les différents sites de l'institution. Un doctorant contractuel basé à Paris peut donc être appelé à enseigner à Reims. Il en est de même pour les contrats ATER.

Pour les *Teaching Assistants*, la diffusion de l'information sur la réduction des heures de travail est encore un peu difficile. Cette question a déjà été évoquée dans cette instance, à plusieurs reprises avec les directeurs de département et l'ensemble des Écoles concernées et leur directeur exécutif. Mais l'interlocuteur principal d'un *Teaching Assistant* est son professeur et il n'a pas nécessairement été informé. Aujourd'hui, les Écoles et les secteurs pédagogiques diffusent l'information aux doctorants recrutés ou aux autres personnes qui vont devenir *Teaching Assistant* ainsi qu'aux professeurs. Cette situation a suscité beaucoup d'incompréhensions et de questions ce qui semble normal.

Sur la question de Martial Foucault et la faible sollicitation de certains membres de la faculté permanente, Cornelia Woll rappelle qu'il faut passer par le directeur de département, les besoins étant exprimés auprès des directeurs. Les directeurs de département peuvent être des relais, mais ce n'est pas le cas de tous.

En revanche, il n'y a aucun problème entre les chargés de mission et les professeurs de l'institution, ce sont des catégories différentes. Pour constituer un jury, il est obligatoire qu'un représentant du directeur qui fait partie des équipes pédagogiques siège dans le jury à côté d'un professeur. Il a fallu du temps pour faire admettre que les professeurs permanents pouvaient représenter le directeur. Dans certains jurys, on peut trouver deux

professeurs, l'un sera le représentant du directeur à côté d'un autre professeur. On peut être sollicité dans l'un ou l'autre cas. Mais en principe, il y a cette distinction entre un regard académique et un regard de gestionnaire de programme. Elle précise que ses services apprécient d'avoir les responsables pédagogiques, car s'ils sont sollicités du jour au lendemain, ils acceptent de venir, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble des professeurs.

Concernant le rachat des heures, Christine Musselin précise que cela a déjà été évoqué mais que cela ne concernerait que certains contrats de recherche. Il semble inenvisageable de faire des rachats de cours en permanence car on souhaite que les enseignants chercheurs et les chercheurs enseignants de Sciences Po soient devant les étudiants. Elle ne souhaite pas tomber dans le défaut des universités britanniques où les personnes ayant des contrats de recherche n'enseignent plus. Elle invite donc à une grande prudence.

Marc Lazar propose de clore ce point et invite les membres du Conseil scientifique à voter.

Les membres du Conseil scientifique adoptent à l'unanimité des présents les révisions du référentiel de l'activité pédagogique.

Frédéric Mion remercie Cornelia Woll pour le travail accompli sur ce référentiel compte tenu de la diversité et de la difficulté des questions soulevées. Il s'agit pour la direction des études de la scolarité d'un travail d'une minutie extrême à mener avec l'appui des directeurs de département. L'institution est également très observée à ce sujet. Par le passé, il a pu lui être reproché d'avoir adopté sur ces questions de service des enseignants chercheurs des comportements non conformes aux textes en vigueur. Ce travail indispensable suscite des questions parfaitement légitimes sur la proportion relative de certaines activités.

4/ Présentation de l'étude d'occupation et d'utilisation des locaux dans le cadre du chantier « Environnement de travail » de Campus 2022

Frédéric Mion souhaite replacer l'enquête sur l'environnement de travail dans son contexte. Il s'agit d'un des moments importants du projet de déménagement à l'Artillerie. Le processus de consultation pour choisir le groupement composé d'un promoteur, d'un architecte et de diverses sociétés de construction est en cours. Parallèlement, plusieurs chantiers sont conduits en matière d'innovation pédagogique, d'utilisation du numérique, de restauration et de logement étudiant sur ce futur campus. Il restait à accomplir l'enquête sur les environnements de travail à Sciences Po.

La question posée par cette étude est simple. Elle consiste à s'interroger collectivement sur la qualité des environnements de travail d'aujourd'hui pour concevoir le mieux possible les espaces dédiés aux nouvelles activités dans le futur campus de Sciences Po pour tous les métiers accomplis en matière de recherche, de formation et de documentation, et toutes les activités venant se loger à leur frontière. L'étude menée doit déboucher sur un nouveau référentiel sur l'environnement de travail fin 2017. Il sera transmis au prestataire chargé de mener les travaux sur le site de l'Artillerie. C'est un moment très important puisqu'il devra guider la distribution des espaces dans le cadre de ce chantier.

Concrètement, il s'agit de répondre à des questions à la fois fondamentales et assez simples :

- Quels sont les besoins métier par métier et fonction par fonction en matière d'espace et d'organisation des espaces en fonction de l'intensité de la présence dans ces espaces, du type de tâches, des nouvelles collaborations entre les différentes équipes et au sein d'une même équipe, et en fonction des interactions avec le public parfois extérieur à Sciences Po ?
- Quels aménagements peut-on et doit-on prévoir pour la réception et la prise en charge des étudiants, des enseignants, des invités et des publics externes ?
- Quels services peut-on prévoir et mettre en place pour les personnels ?
- Quelles sont les proximités fonctionnelles à concevoir à l'avenir ?
- Comment envisager de nouvelles modalités de travail ?

La méthode retenue avec l'aide d'une société de conseil est une démarche participative en trois temps. La phase actuelle est sans doute celle qui suscite le plus d'interrogations et de surprises avec la visite des locaux de lundi dernier jusqu'à vendredi prochain pour observer la manière dont ils sont utilisés. La question posée est d'observer la façon dont les locaux sont utilisés afin de répondre à des questions telles que « Ce personnel pour ce type de fonction a-t-il besoin d'espaces relativement confinés destinés à la concentration ? S'agit-il plutôt d'espaces de nature collaborative où on peut parler ? » Ce sont des éléments très concrets et précis qu'il s'agit d'aborder de manière factuelle et objective. L'observation sur place n'est qu'un des éléments de cette appréciation, mais ce moment est nécessaire pour mieux cerner les besoins.

Parallèlement à cette enquête sur place, une enquête en ligne est conduite auprès d'environ 1300 personnels scientifiques, administratifs et techniques ainsi qu'auprès des doctorants. Pour ces derniers, des réponses individuelles permettront d'affiner les observations. Les questionnaires sont adaptés aux différentes catégories concernées de manière à récolter les attentes et les besoins pour l'avenir afin de rendre ce futur campus plus conforme à leurs aspirations.

À partir de la mi-octobre, une quinzaine d'ateliers vont être constitués. Ils vont réunir un panel d'environ 300 personnes reflétant l'ensemble des communautés de l'institution et les personnes travaillant à Sciences Po. Les ateliers seront définis par thématique comme les services aux différentes communautés, des ateliers métier, l'un avec des doctorants et un autre avec des enseignants chercheurs, des ateliers entités, l'un sur l'appui à la recherche avec les directeurs de centre, les secrétaires généraux des personnels administratifs, etc.

Marc Lazar souhaite se faire l'expression d'un certain malaise. Les objectifs sont parfaitement compris, mais la manière dont ce travail est engagé pose problème pour des chercheurs. Le premier point concerne le type d'observation. Depuis ce matin, il a eu l'occasion de voir cinq fois une personne ouvrir la porte pour vérifier ce qu'il faisait.

Il considère que le panneau d'information est trop limitatif : « Je suis en réunion dans Sciences Po ou à l'extérieur de Sciences Po ». Un chercheur peut ne pas être dans son bureau et n'est pas pour autant en réunion : il peut être sur le terrain, aux archives, en entretien, en cours.

Le questionnaire n'est pas adapté à la recherche. Il cite le point n° 9 « Quel pourcentage de votre temps de travail est-il consacré à travailler dans les lieux suivants : de chez vous, dans les écoles ou les universités partenaires, en voyageant, au bureau, dans d'autres sites de Sciences Po, dans des lieux aux alentours de Sciences Po (café, espace de coworking), enseigner dans une salle de cours et autre ? » Ceci signifie que le travail aux archives, sur le terrain ou encore la conduite d'entretiens ne sont pas pris en compte.

Se pose ensuite un problème d'organisation de l'emploi du temps. Le temps d'un chercheur n'est pas régulé en termes de pourcentage, y compris mensuel. À certaines périodes de l'année, les chercheurs voient plus les étudiants ; à d'autres périodes, ils font plus de recherche. Ils sont parfois moins présents au bureau, mais présents ailleurs. Ce questionnaire ne tient pas compte du temps travaillé le week-end ou en soirée. Chaque chercheur a son rythme et cela constitue l'autonomie du chercheur qui n'entre pas dans ce type de cas. Il comprend parfaitement l'objectif, mais la manière dont l'enquête a été conçue provoque un certain malaise chez les chercheurs.

Martial Foucault partage ce qui vient d'être dit. Il évoque des erreurs méthodologiques dans le questionnaire, qui ne sont pas seulement des erreurs de formulation, mais concernent également la progression dans le questionnaire et l'absence d'alternatives offertes aux répondants. Les données ainsi recueillies peuvent fausser l'interprétation des résultats.

Une deuxième remarque sur l'enquête touche à la migration des services informatiques. La période actuelle génère une mobilité renforcée des chercheurs pour trouver un lieu où il est possible d'imprimer un document. Ceci pourrait entraîner une interprétation abusive.

Marco Oberti indique qu'à l'OSC les gens ont réagi avec beaucoup plus d'ironie et d'humour.

Gilles Favarel-Garrigues confirme que la question posée concerne la capacité de l'entreprise à évaluer leurs besoins et interpréter les données.

Élodie Druetz s'inquiète beaucoup de cette étude pour les doctorants. Actuellement, les doctorants ne sont pas très présents dans leur laboratoire. Ils craignent que l'on en déduise qu'ils n'utilisent pas les locaux, alors qu'ils ont impérativement besoin d'un lieu de travail. Certains doctorants peuvent être en congé, d'autres enseignent sur les différents campus et les nouveaux doctorants ne sont pas encore arrivés. Pour l'instant, les locaux sont sous-occupés, mais cela ne représente pas du tout la réalité à l'échelle de l'année entière.

Florence Haegel se dit très déçue parce qu'elle n'a rencontré cet observateur qu'une seule fois.

Sabine Dullin indique qu'ils sont globalement épargnés puisque presque personne n'est venu les voir au 224. Elle ignore si elle doit s'en réjouir ou s'en inquiéter.

Marc Lazar remercie de ces interventions.

Frédéric Mion souhaite apporter une précision liminaire en réponse aux inquiétudes soulevées par le président du Conseil scientifique et les défauts de l'enquête relevés. Il ne s'agit pas d'une enquête sur la productivité des enseignants-chercheurs de Sciences Po. Personne n'ignore que les chercheurs travaillent dans de nombreux endroits différents et un peu tout le temps, y compris le week-end. Pour autant qu'il soit possible d'approcher cette réalité, la question est de savoir comment sont utilisés les espaces mis aujourd'hui à leur disposition à Sciences Po et de quelle manière ces espaces pourraient être organisés de façon à mieux répondre à leurs besoins. Il parle des chercheurs dans le cadre du Conseil scientifique, mais cette question se pose plus largement pour toutes les personnes travaillant à Sciences Po.

Il entend parfaitement les critiques sur le questionnaire qui n'envisage pas tous les cas de figure. Il précise cependant qu'il n'a pas vocation à produire des conclusions scientifiques.

Plus modestement, il s'agit d'un élément permettant d'approcher une forme d'objectivation de la façon dont les espaces sont utilisés à Sciences Po. Avant de lancer les personnes de *Measuremen* dans les locaux, un travail préalable a permis de contextualiser la diversité des situations au cours d'échanges avec les directeurs de centre et leurs secrétaires généraux. Il a été indiqué par exemple que les doctorants du Centre d'études européennes rentraient plus tard. Ces situations sont bien prises en compte. Ils auront aussi en tête le biais méthodologique induit par la problématique informatique et la difficulté à imprimer.

Charline Avenel confirme que l'intention de départ est d'améliorer la qualité de l'environnement de travail. Il est important d'avoir une vision des besoins à l'échelle actuelle de l'institution en ayant la capacité d'apporter un regard sur les différents métiers. L'intention n'est pas d'exercer un contrôle sur le travail effectué. Ceci a déjà permis d'observer l'immense tension qui existe dans les espaces collectifs de travail. Dans certains espaces conçus pour trois ou quatre personnes, certains reçoivent des étudiants sans disposer pour autant des conditions pour le faire. Il faut quantifier et qualifier métier par métier pour appréhender les réponses de façon satisfaisante.

Les attentes et besoins des activités de recherche sont appréhendés en tant que tel, mais ils sont inclus dans un schéma d'appréciation de l'ensemble de l'institution. Le temps des chercheurs est précieux, celui de chaque membre de la communauté de Sciences Po l'est aussi. Concernant les spécificités des activités de la recherche, les travaux menés ont été mis en contexte sur l'année, ainsi que leur rythme quotidien. C'est la raison pour laquelle une partie du questionnaire est plus spécifiquement liée aux académiques. Il leur est demandé s'ils travaillent de chez eux, à leur bureau ou en déplacement. Ils ne sont pas en permanence à leur bureau et ceci a été pris en compte. Ce sera également le cas dans les groupes de travail.

Le questionnaire a été relu par des membres de la faculté permanente. Il est peut-être insuffisant, mais il a été conçu ainsi. La mise en contexte a également été faite sur les activités. Pour chaque centre, un échange a été organisé avec le secrétaire général pour bien identifier les chercheurs en mission sur la période concernée. Il en est de même pour les salariés des directions, pour les doctorants. L'équipe en charge est prête à recueillir les avis afin de mieux discerner les besoins de la communauté recherche. Le directeur est clair sur la demande adressée à l'ensemble de l'institution de se plier à cet exercice.

Étienne Nouguez s'étonne de faire une mesure ponctuelle à cette période de l'année. Si l'un des objectifs est par exemple de mesurer l'intensité des échanges entre étudiants et enseignants dans les bureaux, la première semaine de septembre n'est sans doute pas le moment idéal pour mesurer ces interactions, alors que les cours n'ont pas encore commencé. Il demande si cette mesure sera refaite, et à une période plus intensive, par exemple au mois de novembre et début décembre. Même en mettant les situations en contexte, il estime que c'est une démarche inutile de faire cette mesure en septembre.

Marc Lazar comprend tout à fait l'objectif visé. Il comprend ce type d'enquête même si elle a besoin d'être améliorée. Il pense qu'il faut établir un dialogue avec les directeurs de centre et les secrétaires généraux, qui sont garants de la politique d'occupation des bureaux, en fonction des attentes exprimées par leurs chercheurs. En histoire, ils ont une règle très simple. Certains chercheurs indiquent qu'ils n'ont pas besoin d'un bureau individuel. Pour des raisons opposées, d'autres expliquent avoir besoin d'un bureau seul. Chaque directeur de centre connaît parfaitement le type d'activités, le rythme, l'organisation du travail. Certains collègues sont plus en mission que d'autres. Certains

préfèrent être en groupe, ou au moins à deux. C'est également un moment de sociabilité et d'échanges intellectuels. D'autres, au contraire, sont plus individualistes. Le dialogue avec les directeurs de centre doit être un élément complémentaire de cette enquête.

Charline Avenel indique que c'est prévu. Des travaux ont déjà été engagés en ce sens. Le sondage est la première phase, suivie par une phase d'entretiens/ateliers puis une étape de visite de lieux, pour aboutir à la définition d'un référentiel qui tiendra compte d'une vision d'ensemble et des besoins des différentes entités.

Marc Lazar propose de conclure ce point. Il demande aux membres du Conseil scientifique de relayer le message explicité ici, à savoir qu'il ne s'agit pas d'une opération de contrôle des activités et qu'aucun retour individuel ne sera remonté.

Charline Avenel indique que les résultats seront partagés avec les membres du Conseil scientifique.

Marc Lazar confirme que ce sera à l'ordre du jour d'un prochain Conseil scientifique.

5/ Questions diverses

Christine Musselin présente un point qui concerne le Conseil scientifique de la semaine prochaine : il s'agira d'un Conseil restreint qui sera scindé en deux temps, pour des raisons de modifications imprévues de l'agenda de plusieurs membres du Conseil scientifique. La discussion sur les promotions des professeurs des universités aura lieu lors du Conseil restreint mardi 19 septembre, tandis que tous les autres points de l'ordre du jour seront traités lors de la séance en formation restreinte du 18 septembre.