

08/10

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 11 OCTOBRE 2022

Présents :

Fabrice BOUDJAABA, Timothé BULTINGAIRE, Alain CHATRIOT, Nicolas CHAUSSIN, Simon CORDONNIER, Audrey COURIOL, Nicolas DELALANDE, Pascale EISENBERGER, Yannig GOURMELON, François HEILBRONN, Emeric HENRY, Jean-François HUCHET, Titouan LE BOUARD, Adrien LEHMAN, Yoann LEROUGE, Raykhant LIANOVA, Bathylle MISSIKA, Nathan RIVET, Olivier ROZENBERG, Elphie SANTISO, Catherine SUEUR, Dominique TAFFIN, Raphaël ZAOUATI.

Absents ou excusés :

Laurence BERTRAND DORLEAC, Jérôme GUEDJ, Alya IBANEZ-ASNAR, Marie-Christine LEMARDELEY, Emma SALLEY, Alexandre URVOIS, François WERNER.

Assistaient à la séance :

Pauline BENSOUSSAN	Directrice du pilotage
Myriam DUBOIS-MONKACHI	Directrice de la formation par intérim
Emmanuelle DUBRANA-LEVY	Directrice de l'immobilier
Ismahane GASMI	Chargée de mission
Arancha GONZALEZ	Doyenne de PSIA
Sergeï GURIEV	Directeur de la formation et de la recherche
Arnaud JULLIAN	Secrétaire général de l'Institut d'études politiques
Hélène KLOECKNER	Responsable des projets de transformation
Héloïse LAMMENS	Responsable transition écologique
Jérémie LOUSSOUARN	Représentant du recteur de Paris
Mark MALONEY	Directeur exécutif de PSIA
Vincent TENIERE	Adjoint au Secrétaire général
Sébastien THUBERT	Directeur de la vie de campus et de l'engagement
Mathias VICHERAT	Directeur de l'IEP de Paris

*

* *

I. Présentation de l'École des affaires internationales (PSIA)	3
II. Présentation du plan de sobriété énergétique de Sciences Po	10
III. Point d'information sur la procédure d'évaluation par le Haut Conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) (2023/2024)	14
IV. Échange d'informations sur des questions diverses	19

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 11 OCTOBRE 2022

La séance est ouverte à 9 h 06 par Simon CORDONNIER.

Simon CORDONNIER

Bonjour à toutes et à tous. J'ai la lourde charge d'assumer la présidence à titre intérimaire aujourd'hui, puisque vous savez qu'on aura les élections le mois prochain pour réélire d'une part les représentants des étudiantes et étudiants, doctorantes, doctorants, et puis un siège pour la faculté permanente. Et ça me donne l'occasion d'accueillir Olivier ROZENBERG, qui était suppléant de Jeanne LAZARUS, et qui prend donc ses fonctions d'élu titulaire à la place de Jeanne LAZARUS, bienvenue parmi nous. Je passe la parole tout de suite au directeur pour un mot d'hommage à Bruno LATOUR, dont vous savez qu'il nous a quittés ce week-end.

Mathias VICHERAT

Merci beaucoup. Vous le savez, Bruno LATOUR nous a quittés dans la nuit de samedi à dimanche. Il y a quinze jours, nous étions avec lui à Chaillot pour fêter les dix ans de SPEAP. Et quelques semaines plus tôt, il a prononcé sa dernière conférence à Saint-Thomas, lors du festival des 150 ans. Il a été présent jusqu'au bout pour Sciences Po dans le cadre de ses différents travaux. Il y a quelques jours encore j'ai échangé avec lui sur la mise en œuvre de son rapport de 2019 sur les transitions environnementales et les limites planétaires, et je l'ai assuré du fait qu'on mettrait en œuvre ses préconisations, puisque nous avons le cours de 24 heures pour les premières années, puisque nous avons une École du management qui devient une École du management et de l'impact, et puisque nous avons aussi un plan de recrutement ambitieux en matière de transformations environnementales. De multiples hommages vont lui être rendus. Je voulais vous informer que lundi prochain, une cérémonie religieuse va être organisée par sa famille à la Salpêtrière. Il sera ensuite inhumé dans l'intimité familiale dans l'Allier mardi. Au niveau de Sciences Po, nous envisageons l'organisation, jeudi 20 octobre à 19 heures en Boutmy, d'une soirée hommage avec de nombreux témoignages. Par ailleurs, nous sommes en train de réfléchir à avoir un lieu en son honneur à Sciences Po. Nous recherchons celui qui serait le plus idoine, caractérisant le mieux ce qu'il était et sa pensée. Enfin, nous souhaiterions organiser une journée académique, sans doute au début de l'année prochaine, avec toute une série d'interventions. On vous tiendra évidemment informés de ces différentes initiatives et si vous des propositions, initiatives à nous suggérer, n'hésitez pas à vous rapprocher de Sergei et moi pour nous en faire part.

Sans transition, je voudrais souhaiter la bienvenue à Sergei GURIEV au sein du Conseil de l'Institut. Vous le savez, Sergei nous a rejoints juste avant l'été comme Directeur de la Formation et de la Recherche, avec la mission de mieux conjuguer enseignement et recherche au sein de Sciences Po. Cela va entraîner toute une série de changements, y compris des changements organisationnels au sein de la DFI, sur lesquels nous travaillons avec Sergei et Myriam. Je laisse la parole à Sergei pour qu'il vous dise quelques mots.

Sergei GURIEV

Merci beaucoup, Mathias. Je voulais aussi dire un mot d'hommage à Bruno LATOUR. Bruno a été directeur scientifique, et a beaucoup fait pour la recherche à Sciences Po.

Pour dire quelques mots sur mon projet, mon parcours : je suis enseignant-chercheur en économie à Sciences Po depuis 2013. J'ai fait beaucoup d'autres choses dans ma vie, notamment diriger une université privée en Russie pendant neuf ans. Comme directeur de la formation et de la recherche, ma mission est de mettre en œuvre la stratégie de Mathias, pour rapprocher la formation et la recherche, irriguer la formation par la recherche, augmenter le niveau de qualité de notre formation, recruter davantage de faculté permanente, promouvoir l'internalisation et l'excellence de notre recherche et notre formation. Et aussi aller plus loin sur les sujets d'interdisciplinarités de nos recherches, parce que tous les grands défis auxquels il faut faire face dans une époque comme la nôtre, comme l'a dit Bruno LATOUR dans son dernier discours à Saint-Thomas, ces grands défis sont interdisciplinaires, c'est la

transition environnementale, transition numérique, inégalités, discriminations, migrations, pauvreté globale. Tous ces sujets-là, il faut les aborder en travaillant ensemble entre nos disciplines, et aussi impliquer la discipline en dehors de nos cinq disciplines existantes. Merci beaucoup.

Simon CORDONNIER

Merci. Je vous propose tout de suite de passer au premier point de l'ordre du jour. On a le plaisir d'accueillir la doyenne de PSIA, Arancha GONZALEZ, et Mark MALONEY, le directeur exécutif, pour une présentation de cette école de Sciences Po.

I. PRÉSENTATION DE L'ÉCOLE DES AFFAIRES INTERNATIONALES (PSIA)

Arancha GONZALEZ

Merci beaucoup, Simon. Bonjour à tout le monde. Je suis arrivée le 1^{er} mars de cette année à Sciences Po, donc vous allez m'excuser si je ne connais pas tous et chacun autour de la table, mais c'est avec très grand plaisir qu'avec Mark — et je vais rendre hommage à Mark et à l'équipe pédagogique qui pendant un an ont géré l'école en l'absence de doyen, et qui l'ont gérée bien, tellement bien qu'on a presque augmenté de 150 élèves cette année. Donc, c'est aussi un témoignage de choses bien faites et bien gérées. Donc, je viens ici vous présenter PSIA. PSIA, comme vous le savez, c'est une des sept écoles de Sciences Po. C'est une école jeune, 12 ans, 13 ans bientôt, mais c'est une école qui est très, très bien implantée dans le paysage international, étant dans les rankings officiels numéro 2, numéro 3 selon l'année. On est en bonne compagnie : le premier, c'est Harvard, le deuxième, c'est selon les années Oxford ou Sciences Po. C'est Sciences Po, mais c'est aussi un hommage à une école bien insérée, bien implantée, bien connue à l'international, et donc capable d'attirer des cerveaux un peu de partout dans le monde. À peu près 30 % de nos élèves sont Français, à peu près 30 % sont des Européens, et le reste, c'est le reste du monde — on compte à peu près entre 120 et 130 nationalités selon les années, ce qui est encore une fois une spécificité de PSIA par rapport à d'autres universités où il n'y a pas une concentration très forte d'une nationalité étrangère, mais qui est très éparpillée, qui reflète assez bien le monde.

C'est une école qui est très claire dans son mandat. Le mandat de l'école, c'est de préparer les futurs leaders dans le public et dans le privé, à comprendre le monde mais aussi à façonner les affaires internationales. Alors, les affaires internationales, c'est un domaine très kaléidoscopique, et c'est pourquoi à l'intérieur de ces affaires internationales, il y a aussi des disciplines, des voies que les élèves peuvent emprunter, s'ils veulent se spécialiser en développement, en droits de l'homme et humanitaire, en économie internationale, en environnement, en gestion des transitions énergétiques — un domaine qui est très d'actualité — à la défense, à la sécurité, ou encore à la gouvernance ou la diplomatie. Donc, le métier est clair : comprendre, et à travers cette compréhension pouvoir façonner les affaires internationales, mais le faire dans des domaines spécifiques, selon la voie empruntée par les élèves, qui peuvent mélanger ces sept grands thèmes, grands domaines des affaires internationales, ils peuvent choisir de les mélanger dans une espèce de somme de majeure et mineure, à la fois des questions ou des thématiques régionales, ou de concentration thématique. Donc, on peut faire un majeur en défense et sécurité, mais avec un zoom sur l'Afrique, et un zoom sur les risques, ou sur l'intelligence. Donc, c'est très flexible, permettant aux élèves de composer un peu leur propre menu, ce qui va dans l'esprit des Écoles de Masters, qui permettent aux élèves de se spécialiser, et pas de construire des études génériques.

La recette spéciale à Sciences Po — et ça, c'est quelque chose auquel on fait très attention à PSIA, parce que nous voulons continuer à rester dans l'esprit de Boutmy il y a 150 ans, une recette un peu spéciale, c'est mélanger, allier d'une manière intelligente trois questions : connaissance, compétence, expérience. Donc, la maquette de PSIA et les études à PSIA sont composées avec ces trois dimensions en tête. Il faut bien sûr avoir des connaissances, c'est à la base des études à Sciences Po. Mais cela ne suffit pas, il faut aussi des compétences. On l'a compris très bien dans des crises qu'on a traversées, il faut avoir de l'empathie, il faut comprendre comment parler à des gens qui pensent d'une manière très différente — tout ça, ce sont des compétences sur lesquelles il faut aussi travailler. Et enfin, de l'expérience,

puisque à la fin des fins, il faut pouvoir préparer la transition des étudiants de PSIA au monde du travail. Sachant qu'à peu près 30 % vont trouver un travail pendant qu'ils font leurs études, et que 60 % vont le trouver dans les six mois qui suivent. Donc, c'est ça, la recette, et on y tient, à la fois dans la construction de la maquette, dans la composition des professeurs à la fois académiques et vacataires, et dans la formation qu'on offre à nos étudiants. Ils peuvent étudier — c'est deux ans, sauf une petite cohorte qui le fait sur un an. Et les deux ans, ils peuvent les faire à Sciences Po, ou une année à Sciences Po et une autre année dans une des dix écoles à l'international qui sont nos partenaires pour des doubles diplômes, ou les quatre en France, qui le sont aussi : Sorbonne, AgroParisTech, Saint-Cyr ou Supaéro. Où vont nos étudiants ? 80 % trouvent un emploi six mois après avoir quitté PSIA, 30 % le font avant de finir leurs études. 50 % démarrent dans le privé, 25 % vont dans des organisations internationales — à la fois intergouvernementales, mais aussi dans des ONG ou dans la société civile — et 25 % vont finir dans le gouvernement. 60 % de nos élèves trouvent leur premier emploi en dehors de la France. Donc, c'est ça un peu, l'apport international de PSIA, qui est, je crois, un atout pour une institution comme Sciences Po.

Après dix ans, ou après maintenant presque plus de dix ans, on a fait des changements. Alors, quels sont les changements qu'on a faits, et quels sont les changements en cours ? Donc, le changement qu'on a fait le plus important, c'est un changement de la maquette, où on a à peu près aligné notre structure pour réduire la charge de cours et augmenter la charge d'expérience, pour être fidèle à cette connaissance/compétence/expérience. Alors, ça ne veut pas dire pour autant que les étudiants travaillent moins — loin de là. Si vous regardez en termes d'heures qu'il faut qu'ils investissent, cela a augmenté, mais le mix est proposé d'une autre manière. Et le mix est proposé d'une autre manière parce qu'on n'est plus à l'université, on est dans une école de Master, où il faut bien préparer cette transition vers le monde du travail. On l'a fait bien évidemment en concertation, on l'a fait en utilisant comme benchmark ce que font d'autres universités pour nous inspirer aussi de ce qu'ils font bien.

Quels sont les changements qui sont en cours maintenant ? D'abord, mieux utiliser les alumni que nous avons aujourd'hui et que nous avons construits pendant ces 12 ans, pour faire du mentorat de nos étudiants à PSIA. On est en train de travailler pour que les alumni puissent être aussi une force au service des étudiants qui travaillent encore à mieux comprendre, qui peuvent être guidés par ces alumni. À chaque fois que je me déplace maintenant dans un pays, j'essaie aussi de regrouper ces alumni, et je dois vous dire : c'est une force incroyable qu'à Sciences Po, à la fois PSIA et aussi dans d'autres écoles, parce qu'on les retrouve partout, partout où on va. C'est une force qu'à mon avis nous devons exploiter mieux. Deuxième changement en cours, c'est appliquer à PSIA l'alternance et l'apprentissage, auxquels Mathias tient beaucoup, et nous sommes en train d'intégrer dans la deuxième année, à la fois dans le troisième semestre, qui est dédié à la pratique, mais aussi dans le quatrième semestre de manière à ce que nos élèves puissent à la fois travailler et continuer à se former. On va faire la première séance de présentation pour nos élèves, mais je dois vous dire qu'il y a déjà pas mal d'intérêt. C'est quelque chose qui, on le voit, intéresse nos élèves en général. Numéro trois : on est en train de travailler avec l'École Doctorale pour construire des passerelles qui permettent à nos élèves qui veulent continuer dans la voie de la formation académique, de pouvoir le faire à Sciences Po. C'est très important, parce que c'est comme ça qu'on peut aussi construire des filières à Sciences Po avec des gens formés à Sciences Po qui viennent un peu de partout dans le monde. Donc, je crois que ça va aider à la diversité dans notre université. On est aussi en train de travailler beaucoup à améliorer l'expérience des étudiants, aussi dans cette partie compétence, fondamentale pour eux. Et enfin, à mieux connecter les professeurs qui sont les académiques de Sciences Po avec les vacataires qui viennent de l'extérieur. Une chose qu'ils m'ont dite quand je suis arrivée, c'est qu'il n'y avait pas vraiment d'espace pour travailler ensemble, donc on va lancer le mois prochain toute une série de brown bag lunches, petits déjeuners, où les profs de Sciences Po et les vacataires qui viennent de l'extérieur peuvent se voir, mieux se connaître, parler autour des sujets, parce qu'on a beaucoup d'expertise à la maison et à l'extérieur dont tout le monde peut mieux bénéficier.

Quels sont les changements qu'on voudrait apporter à partir de 2023 ? Quatre sujets sur lesquels on travaille. D'abord, dans notre offre, il manque un sujet qui est aujourd'hui très important quand on pense affaires internationales, ordre global, qui est la technologie. Donc, on est en train de réfléchir à la construction d'un Master en technologie et ordre global — sachant que la technologie aujourd'hui est un élément structurant des affaires internationales. Numéro deux : on est en train de changer notre

Master en énergie pour qu'il reflète mieux les sujets d'aujourd'hui, qui n'est pas seulement l'énergie, mais plutôt les transitions énergétiques. Donc, on reviendra sans doute dans le Conseil pour suggérer un changement de nom, mais aussi un changement d'inspiration dans ce Master, qui n'est plus centré sur le pétrole et le gaz comme dans le passé, mais plutôt sur comment est-ce qu'on peut aider aux transitions énergétiques. Troisième sujet : on travaille à mieux intégrer les questions d'égalité et de diversité dans l'enseignement de PSIA, et au travers de PSIA, l'irriguer aussi dans l'ensemble de Sciences Po. Et enfin, on est une université qui est en Europe, et donc nous voulons nous assurer que l'Europe aura aussi sa place entière à PSIA. Il ne s'agit pas de mettre les études européennes partout, mais, oui, d'intégrer cette vision et dimension européenne dans chacune de ces dimensions kaléidoscopiques de PSIA. On est en train de travailler, préparer une stratégie 2023-2026 qui va regrouper l'essentiel de ce que je viens de vous raconter à l'oral, et qu'on sera heureux de pouvoir vous présenter.

Enfin, nous avons aussi deux chaires rattachées à PSIA. La première, c'est une chaire européenne sur le développement soutenable et la transition climatique en Europe. On l'a en commun avec l'EAP. Pourquoi en Europe ? Parce que c'est l'Europe qui est la plus avancée au monde en matière d'engagement, et de mise en œuvre de cette transition climatique, et qu'à partir de cette chaire, on veut irradier au reste de Sciences Po, mais aussi faire en sorte qu'il y ait une collectivité plus large, des think tanks ou des académiques dans le monde qui nous aident à mieux outiller la transition européenne, et aussi à mieux irradier dans ceux qui veulent s'inspirer ailleurs. Le responsable vient de changer, tout s'est passé dans l'ordre, et financé par trois financiers : la Banque européenne des investissements, HSBC et Hermès, avec lesquels on a travaillé pour construire le programme de cette prochaine année. Une deuxième chaire, sur un autre sujet, qui malheureusement est très d'actualité : la dette souveraine. Sachant qu'il y a 40 pays au monde qui risquent de faire faillite dans les prochains mois, c'est un sujet qui monte, hélas, on a un bon endroit d'où traiter cette question de dette souveraine, avec un financier, Global Sovereign Advisory, avec lequel on est en train de travailler pour proroger la chaire au-delà de sa première période d'existence.

Donc, voilà un peu, Simon, ce que j'avais à vous présenter en termes de PSIA. Et bien sûr, très heureuse de pouvoir dialoguer avec vous : si vous avez des suggestions, elles sont toujours les bienvenues.

Mathias VICHERAT

Merci beaucoup, Arancha, pour cette présentation très synthétique. — Puisque tu évoquais les chaires, je voulais souligner qu'il y a une demande régulière de faire un point en Conseil de l'Institut sur ce sujet. Nous le ferons en novembre pour partager avec vous les enjeux et que vous puissiez nous faire part de vos réflexions dans le cadre d'une discussion approfondie sur le sujet.

Simon CORDONNIER

Merci beaucoup pour cette présentation. J'ouvre donc les questions.

Olivier ROZENBERG

Je vous remercie. Je voudrais juste rappeler, sans vouloir me faire une mauvaise réputation pour ma première intervention, que le département de science politique, et en son sein la faculté permanente en relations internationales, soutient, enfin, est une des bases de l'école, y compris dans les classements internationaux. Je suis allé voir la méthodologie des classements : pour moitié, ce sont les publications des universitaires maison.

Nicolas DELALANDE

Bonjour, merci beaucoup pour votre présentation très riche, et bien sûr félicitations pour le travail accompli depuis plus de dix ans, c'est très impressionnant. Alors, d'abord, j'ai une remarque pour tirer profit de votre expérience, je trouve que la réduction de la charge horaire pour les maquettes, c'est quand même quelque chose — alors, certes, qui concerne les Masters, mais qui peut aussi s'appliquer sans doute pour le Collège. Enfin, c'est un sujet dont on discute depuis longtemps, et c'est vrai qu'on est toujours frappé, quand on circule un peu et quand on voyage, nos étudiants ont beaucoup trop de cours, et je vois que vous avez bougé le curseur entre la charge de cours et le travail personnel, et je pense que c'est un élément à essayer de — il faudrait faire un bilan, une évaluation de ce que ça produit dans votre école, mais je pense que ça peut bénéficier à tout le monde.

La question, c'est — un peu pour faire écho à ce que disait Olivier ROZENBERG — de vous interroger sur la stratégie pour capitaliser à partir de cette expérience très riche que vous avez acquise pour que PSIA soit vraiment aussi un moteur en termes de recherche. Parce que je pense qu'on a tous vu qu'il y a un besoin essentiel aujourd'hui de recherche, d'expertise, d'analyse en géopolitique – géopolitique, questions stratégiques. Donc, évidemment, Sciences Po a une longue tradition, qui est très forte, mais je pense qu'on est encore, en termes de visibilité, de capacité à réagir, aussi à produire de grands ouvrages, de grandes théories — en fait pour peser dans le monde contemporain, il y a quand même un hiatus très, très fort qui s'est creusé entre les États-Unis, le monde anglo-saxon, et l'Europe. Et donc, je pense qu'avec ce que vous avez réussi à construire et ce que vos prédécesseurs ont construit, ma question, c'est : quelle est la stratégie pour que PSIA vraiment soit aussi au service d'un renforcement très net — alors, de Sciences Po, mais pas seulement — en termes de production de pensée géostratégique, géopolitique ? Car les enjeux sont majeurs : aujourd'hui finalement, si vous pensez dans un contexte français ou européen, on peine aussi à trouver des voix ou des analyses intéressantes sur des pays qui sont difficiles à étudier, comme la Chine. C'est-à-dire que finalement, la Chine, tout le monde dit « c'est la priorité », et en fin de compte c'est très, très compliqué en fait de produire des analyses, des données, des informations.

Et liée à ça, donc il y a une question PhD track. Ce n'est pas la seule solution, mais je voulais savoir où est-ce qu'on en était sur cette possibilité justement de s'appuyer sur ce vivier extraordinaire que vous recrutez, et de le mettre au service de la communauté de recherche, de l'École de la recherche ? Voilà, où est-ce qu'on en est et quels sont les horizons à court ou moyen terme pour essayer d'utiliser à fond en fait ce levier qui serait vraiment fantastique ?

Bathylle MISSIKA

Merci pour votre présentation. Nous accueillons à l'OCDE beaucoup d'étudiants de PSIA. Déjà, je vous félicite, parce qu'ils sont excellents ; ils sont recrutés d'une manière compétitive. Ce qu'on note, c'est qu'il est impossible de les embaucher comme stagiaires quand ils viennent de terminer leur Master. Or, bon, vous avez des chiffres extrêmement encourageants par rapport à leurs recherches d'emplois, mais je trouve ça — et je pense que c'est un problème du côté de la loi française, qui en fait en voulant protéger les jeunes diplômés d'exploitation, mais on est dans un monde quand même où trouver un job au jour 0 n'est quand même pas forcément évident. Nous, on garde souvent ces excellents stagiaires, ensuite qui deviennent consultants chez nous, je ne sais pas si c'est quelque chose qu'on pourrait faire. Moi, j'en ai parlé du côté des ressources humaines chez nous, et je n'ai pas eu beaucoup d'échos. En tout cas, je pense que ça mériterait de s'y pencher. Et évidemment, la même chose s'applique en sortant du Collège Universitaire — ce qui est encore plus problématique, donc on a dû refuser deux étudiants de Sciences Po cette année, qui venaient de terminer leurs études de manière brillante, qui avaient un projet d'études bien abouti. Et je trouve ça un petit peu dommage. Nous, on se coupe aussi de ressources pour la suite, qui seraient assez extraordinaires.

En tout cas, vraiment, je ne peux que vous féliciter sur la diversité, l'ouverture d'esprit, la curiosité des étudiants est vraiment très, très appréciable.

Arancha GONZALEZ

Bon, d'abord, PSIA, ce n'est pas une planète. PSIA fait partie d'un système solaire. Le système solaire, c'est Sciences Po, PSIA, c'est un des ingrédients de ce système solaire.

Deuxième sujet : comment est-ce qu'on fait pour que ce système solaire marche mieux ? On pourrait le faire marcher mieux. C'est mon point de vue externe, de quelqu'un qui arrive. Et surtout dans le domaine qui est aujourd'hui incontournable, qui est celui de la géopolitique. Alors, on a essayé sur certains domaines et ça a marché. On a essayé sur d'autres domaines, ça n'a pas marché. Alors, il faut réessayer. Où est-ce que cela a marché ? Par exemple, nous avons monté — et on l'a fait avec Olivier et d'autres collègues à Sciences Po, on a fait une alliance entre universités CIVICA à la tête de Sciences Po et un groupe de think tank de partout en Europe à la tête de l'Institut Jacques Delors à Paris. Et on a travaillé pendant trois mois sur la soi-disant communauté politique européenne. Alors, mine de rien, il y a eu plein d'universités avec lesquelles on a travaillé, plein de think tanks avec lesquels on a travaillé qui ont repris le sujet et qui ont commencé à faire de ça un sujet de débat chez eux. Moldavie, Turquie, Suisse, Ukraine, en plus de l'Union européenne bien sûr, où ce débat est très présent, en plus de la France. Donc,

voilà un bon exemple de comment est-ce qu'on a choisi un sujet qui intéressait, on a fait la somme de nos forces ici à Sciences Po, et on a travaillé avec des think tanks et on a pu construire, irriguer, ou des profs de Sciences Po ont écrit des recherches qui ont marqué un peu le débat, qui est un débat politique phare. Où est-ce qu'on est en train de travailler aussi pour construire quelque chose ensemble ? PSIA, CERI, observatoire du multilatéralisme, où le CERI a fait un grand effort pour construire un outil qui va servir à pouvoir analyser la santé du multilatéralisme : qu'est-ce qu'il se passe dans le domaine du désarmement ? Qu'est-ce qu'il se passe dans le domaine de la santé ? Qu'est-ce qu'il se passe dans le domaine du commerce international ? Où est-ce qu'on est en train de travailler d'une manière intelligente ? Indopacifique, où il y a un socle de connaissances et de recherche, de capacités de recherche et de compréhension à Sciences Po, surtout en matière d'Inde et de Pakistan, très forte, très reconnue internationalement, où la somme PSIA+CERI peut produire de bons résultats. On est en train de le construire en ce moment.

Mais je crois que tout ça aujourd'hui est un peu — si je peux utiliser cette expression — à la tête du client. On devrait le structurer un peu mieux. Il y a de quoi. Nous, à PSIA, on n'est pas la cellule de recherche, mais on est une cellule qui peut faire l'attractivité d'énormément de gens qui peuvent irriguer cette recherche à Sciences Po. Vendredi, on va avoir une sommité en matière de relations entre la Chine et le monde, Kevin RUDD, ex-Premier ministre de l'Australie. Il doit venir vendredi parler aux élèves, il s'est mis à la disposition de Sciences Po. On devrait pouvoir mieux faire la somme de ce que nous sommes capables d'attirer, et ce qui existe à Sciences Po qui n'est pas petit, qui est fort, et qui est très reconnu internationalement. Alors, tout ça pour dire mieux le structurer, et on peut le faire — moi, c'est mon souhait, parce que c'est comme ça que je conçois le système solaire, duquel, encore une fois, on est une petite partie.

PhD track, on a terminé le débat avec l'École de la recherche, le pont a été construit, la passerelle a été construite, mais cette passerelle n'est pas valable pour tous les domaines dans lesquels Sciences Po travaille. Elle est valable pour certaines disciplines, sciences politiques, mais elle n'est pas valable pour d'autres, sciences économiques. Alors, il faut continuer à construire cette passerelle, parce que notre vision — et je crois que c'est partagé par l'École de la recherche — c'est qu'on ne devrait pas se priver des étudiants qui puissent faire cette voie PhD, et voir nos étudiants quitter Sciences Po pour aller irriguer d'autres facultés parce qu'ils ne peuvent pas le faire ici. Donc, encore une fois, premier étage construit, en voie de finalisation deuxième étage.

Je suis preneuse d'une discussion avec vos ressources humaines. On trouve de petits grains de sable comme ça un peu partout. Les lois sont faites pour protéger, et c'est important qu'elles soient là, mais il faut voir de quelle manière parfois elles n'aident pas, mais elles sont plutôt des obstacles. On est preneurs d'une discussion avec vous.

Mathias VICHERAT

Je voudrais compléter sur deux points. D'abord, Nicolas DELALANDE évoque la charge de travail. On s'est dit qu'il faudrait que soit lancé un groupe de travail dans cette instance sur les maquettes et la charge de travail ; en dissociant évidemment le Collège et les écoles, et au sein des écoles les différents Masters. Il est vrai que la dimension d'avant-garde de PSIA – qui a diminué le nombre de cours dans sa maquette - peut être vraiment utile dans ce domaine, notamment quand on compare les dix ou douze heures de cours hebdomadaires à la LSE aux 20-24h, voire plus, de nos Masters. Il y a sans doute une réflexion à mener et je propose que celle-ci soit conduite par le CI.

Mon deuxième point concerne la conjugaison de la recherche et de la formation. Avec Sergei, nous avons à cœur que le prochain plan de recrutements quinquennal passe davantage par une formalisation de l'expression des besoins des écoles, et donc que les recrutements dans les centres se fassent davantage en fonction des besoins de formation. Ce n'est évidemment pas l'alpha et l'oméga de tout ce qui a été évoqué à la fois par Olivier ROZENBERG et par Nicolas DELALANDE, mais je pense que ça permettra quand même de resserrer les liens dans ce domaine.

Adrien LEHMAN

D'abord, merci beaucoup pour cette présentation, qui est très, très claire. Quand j'étais étudiant, PSIA, pour moi, c'était un monde lointain, donc je suis content d'avoir plus d'informations ce matin. J'ai une question qui porte sur l'insertion des jeunes diplômés, et en particulier des étudiants français. Quand je

regarde les chiffres que vous nous présentez, je comprends qu'il y a en gros 30 % des étudiants qui rejoignent le gouvernemental, l'administration, 20 % qui rejoignent ONG et organisations internationales, et puis 50 % qui rejoignent le secteur privé. Alors, vous nous présentez ensuite des données par zones d'emplois, donc là où les étudiants ont choisi de travailler, et non pas en fonction de leur nationalité. Et moi, ce qui m'interpelle en fait, c'est qu'en France, les relations internationales, ce n'est pas que la diplomatie, mais c'est quand même beaucoup la diplomatie, ou les directions et les relations internationales des ministères, et pour le meilleur comme pour le plus discutable, c'est souvent par des concours qu'on rejoint ces structures. Et, bon, moi, j'enseigne à l'École d'affaires publiques, et je me demandais comment est-ce qu'on pouvait peut-être mieux prendre en charge les étudiants, notamment français, qui se dirigent vers PSIA avec ce projet diplomatique, pour leur permettre de passer les concours ensuite s'ils le souhaitent dans les meilleures conditions. Moi, j'ai chaque année des étudiants qui viennent de PSIA et qui arrivent en prépa concours — alors, ils sont très bons, mais ils ont parfois un travail considérable pour se familiariser avec des notions sur lesquelles ils ne bossent plus depuis longtemps, en droit ou en éco, qu'ils ont parfois laissé de côté du fait du côté très personnalisable de la maquette de PSIA, mais qui sont pourtant fondamentales pour réussir les concours administratifs.

François HEILBRONN

Merci, Madame la doyenne, pour votre présentation très intéressante. J'avais une question sur la guerre. Hélas, la guerre frappe en Europe de nouveau de manière cruelle, chaque jour on le voit, et c'est un sujet important. Quand on regarde la construction de PSIA et des Masters, il y a un Master qui est consacré à ces sujets, c'est le Master International Security, mais dans les thématiques transversales de vos Masters, on ne voit pas apparaître cette notion — d'ailleurs, ça rejoint un peu la question de monsieur DELALANDE sur la géopolitique. Des tensions militaires, des offensives, des stratégies guerrières, des réponses apportées aux stratégies guerrières, la diplomatie dans la guerre. Donc, je voulais savoir si, pour les autres Masters au-delà de International Security où je sais que vous enseignez énormément cette discipline et les questions qui s'y posent, c'était un sujet qui était abordé de manière transversale, parce que je pense que c'est une formation essentielle à nos futurs responsables de relations internationales. Je vous remercie.

Jean-François HUCHET

Merci beaucoup, Arancha, pour cette présentation de PSIA, et pour avoir enseigné à PSIA pendant trois, quatre ans. Je peux témoigner vraiment de la qualité des enseignements et aussi du très grand plaisir qu'on prend aussi à enseigner avec des étudiants de très, très bonne qualité. Alors, s'il y a un système solaire, il y a aussi un univers qui est plus large que Sciences Po, et — bon, je vous donne mon expérience de spécialiste de la Chine, et Fabrice BOUDJAABA qui représente l'INSHS est là à côté de moi, et je ne pense pas que sur la Russie, vous me contredirez aussi. En fait, on se rend compte qu'on a des forces extrêmement morcelées en France sur ces questions de géopolitique et en particulier sur la Chine ou sur les grands ensembles — on pourrait dire la même chose, encore pire, sur l'Inde, je dirais. Et Mathias le sait aussi, je pense qu'on a intérêt aussi, et je le dis au-delà de Sciences Po, peut-être aussi de réfléchir à des programmes, ce qu'on est en train de faire puisqu'on a déposé aussi un programme dans le cadre des programmes d'équipements prioritaires sur la Chine, qui réunissaient aussi Sciences Po, avec la volonté d'établir à Sciences Po une plateforme sur la Chine. Mais cette irrigation entre la recherche et l'enseignement, je pense, a tout à gagner aussi pour Sciences Po de collaborations avec d'autres institutions. Je ne plaide pas uniquement pour mon institution à l'INALCO, mais vous le savez, le cadre ou l'entrée via les régions et les pays est très importante. Mais je pense que plus on va coopérer en tous les cas sur la géopolitique et sur ces grands ensembles, et mieux nos enseignements, que nous pouvons partager d'ailleurs, à bien des égards y gagneront aussi pour la formation des étudiants.

Emeric HENRY

Merci beaucoup pour cette présentation. Moi, je voulais revenir une seconde sur les questions de passerelles. Donc, je suis tout à fait d'accord avec l'argument du vivier, avec un très bon vivier qu'il faut utiliser, donc les passerelles vers l'École de la recherche. Néanmoins, il faut quand même aussi dire que les outils dont on a besoin pour faire de la recherche sont assez spécifiques, la finalité des deux écoles n'est pas la même, donc ces passerelles sont très dures à construire. Et il faut garder en tête cet

aspect qu'on a besoin des cours de rattrapage, et donc c'est quelque chose de compliqué à construire. Et je voulais savoir un petit peu combien d'étudiants et d'étudiantes vous avez en tête pour ce vivier qui n'est pas facile à mettre en œuvre.

Timothé BULTINGAIRE

Bonjour. Je voulais juste rebondir un peu sur la question des stages et de l'horreur des régulations françaises, mais si l'OCDE trouve que des étudiants de PSIA sont absolument incroyables, je vous encourage à les payer en fait, les embaucher. Il y a des périodes d'essai qui existent, ou des choses pas si compliquées que ça. Et je n'encourage pas Sciences Po à aller dans votre sens en fait, tout simplement parce que si Sciences Po veut, comme c'est la volonté affichée, accueillir des étudiants issus plutôt de classes populaires, eh bien après cinq ans d'études ou six ans après une césure, en fait ils ne peuvent pas demander à leurs parents de les aider six mois de plus pour payer leur loyer. Parce que sinon en fait, à 3,90 euros de l'heure, eh bien à Paris, c'est compliqué. Donc, voilà, c'était juste pour vous rappeler qu'il y a des choses qui existent, comme payer un salaire et payer des cotisations qui vont avec. Merci.

Aranha GONZALEZ

Je commence avec cette dernière question. Vous savez, j'ai dirigé une agence des Nations unies, et j'ai eu ça devant mes yeux. Aux Nations unies, même si je voulais payer mes stagiaires, je ne pouvais pas le faire parce qu'une loi interdisant de payer les stages existe aux Nations unies — pas parce que le Secrétaire général des Nations unies le veuille, mais parce que les États membres ne veulent pas dépenser à ça. Et c'est terrible de le dire, mais c'est la réalité. Alors, moi, j'ai trouvé des astuces, je payais des tickets repas, je payais des tickets voyages, je payais, mais il y a des limites. Donc, je voulais vous dire que là, ça serait très intelligent, à Genève, un groupe de stagiaires a commencé, de faire un grand mouvement pour qu'il n'y ait pas de stages non rémunérés, surtout quand les stages, ce sont des stages. Qu'il n'y ait pas de stages non rémunérés. Et si vous voulez, là, que je vous donne des astuces, très contente de le faire. Venez me voir.

Alors, sur les passerelles, PhD, si vous voulez, ma préoccupation, c'est que si à Oxford nos étudiants peuvent trouver une passerelle pour faire un PhD, ils devraient pouvoir la trouver à Sciences Po. Alors, si c'est une question d'outils, si c'est une question de formation spécifique aux outils de la recherche, eh bien préparons ça. Mais je n'achète pas l'argument que parce que c'est très difficile d'avoir des outils de recherche, c'est mieux qu'ils aillent à Oxford. Mon benchmark, c'est qu'ils n'aient pas à aller à Oxford. Alors, combien ils sont ? Ils ne sont pas énormément, mais nous avons dans les trois dernières années eu déjà six personnes qui ont voulu le faire et qui ont fini ailleurs. Donc, que cela ne se reproduise pas. Pas parce qu'on veut les garder, mais parce qu'ils veulent rester ici. Alors, il faut leur donner la possibilité — à la norme de Sciences Po, pas au rabais. À la norme de Sciences Po.

Bien sûr, il faut coopérer avec l'univers français, et le faire mieux, et on est en train d'ailleurs de le discuter dans d'autres domaines. Nous avons des études sur la guerre et la paix — comment faire la guerre, mais aussi comment faire la paix. Elles sont intégrées à la fois dans le Master en sécurité, mais si vous ne faites pas le Master en sécurité, vous pouvez prendre la concentration global risks, et vous avez des modules sur – vous avez tout à fait raison — comment est-ce qu'on fait la guerre aujourd'hui, comment ça se passe, et comment est-ce qu'on fait la paix.

Enfin, sur la diplomatie, dans une vie antérieure, j'étais le chef d'une diplomatie nationale, et j'ai trouvé des diplomates très bons, mais sur des sujets qui étaient aujourd'hui moins pesants, et par contre je n'avais pas de diplomates sur les sujets dont j'avais besoin. De quel type de diplomatie j'avais besoin ? Diplomatie climatique, parce que les diplomates aujourd'hui, il faut qu'ils aillent négocier des accords internationaux ou plaider la cause du changement climatique pour construire des coalitions à l'international, ils n'étaient pas formés à ça. J'avais besoin de diplomates technologiques, parce qu'ils devaient aller négocier le droit digital, une taxe digitale, et ils n'avaient pas été formés à ça. Donc, si vous voulez, il faut à la fois, pour les vraies diplomaties, intégrer ces nouvelles dimensions dont les États ont besoin, mais n'oublions pas, il y a aussi des diplomates qui ne travaillent pas pour les États. Des diplomates qui travaillent pour des ONG, des diplomates qui travaillent pour les business, ce sont aussi des diplomates. Donc, intégrons tout ça. En tout cas, nos étudiants français, mais aussi d'autres nationalités, veulent préparer les concours pour l'accès à la diplomatie nationale, en France comme

ailleurs d'ailleurs, et sur ça, je crois qu'il y a une bonne entente avec l'EAP. S'il y a des choses à améliorer de votre expérience, prête à le faire.

Simon CORDONNIER

Merci beaucoup pour cette présentation et cet échange, et on sera ravis de vous accueillir à nouveau pour les évolutions du Master sur l'énergie.

Mathias VICHERAT

D'ailleurs, sans transition, après avoir parlé de transition énergétique, passons au sujet de la sobriété énergétique. Merci, Arancha.

II. PRÉSENTATION DU PLAN DE SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE DE SCIENCES PO

Simon CORDONNIER

Nous accueillons donc Héloïse LAMMENS, Emmanuelle DUBRANA et Hélène KLOECKNER pour cette présentation du plan de sobriété de Sciences Po.

Héloïse LAMMENS

Bonjour à tous. Donc, on va vous présenter le plan de sobriété énergétique de Sciences Po, qui est le résultat d'un travail collaboratif entre notamment la direction de l'immobilier et la direction des services et moyens généraux. Quelques éléments de contexte. Il y a évidemment la crise énergétique, mais il y a aussi la réglementation, avec le décret tertiaire qui nous impose des objectifs de réduction assez importants. C'est dès 2030 une réduction de -40 %. Ensuite, il y a la stratégie climat de Sciences Po, donc là volontariste, qui se base sur notre bilan carbone qu'on a réalisé l'année dernière, et qui a identifié les bâtiments et les déplacements comme les deux postes les plus émetteurs, et qui sont donc évidemment la priorité de notre stratégie. Et sur la crise énergétique, là, l'objectif, ça va être à la fois de contribuer à l'effort collectif pour faire face aux tensions d'approvisionnement énergétique, et aussi bien sûr de limiter l'impact budgétaire, avec une hausse des prix attendue en moyenne de 65 % pour l'année prochaine, avec des pics pouvant aller jusqu'à +160 %. C'est une estimation, évidemment. Donc, aujourd'hui, on va revenir d'abord sur la politique énergétique que Sciences Po mène depuis plusieurs années, et ensuite on verra plus en détail des actions plus immédiates qu'on propose de mettre en place pour faire face à la crise.

Depuis plusieurs années, Sciences Po met en place un certain nombre d'actions. Par exemple, on a déployé des LED, on déploie aussi des détecteurs de mouvements, on révisé les menuiseries, on pose des joints, etc., et on raccorde au réseau de chaleur urbain ou de froid urbain les sites quand c'est possible. C'est notamment le cas du 1, Saint-Thomas, et le campus de Nancy également qui est en cours de raccordement. À côté de ça, on est aussi en train de mettre en place un certain nombre d'actions majeures. Là, cet été, on a lancé l'outil de suivi des fluides, qui est une solution informatique qui va nous permettre de suivre finement nos consommations énergétiques, de pouvoir les analyser et les comparer d'année en année. On lance également une campagne d'audits énergétiques sur les principaux bâtiments parisiens, et donc ces audits énergétiques vont nous permettre d'identifier toute une liste d'actions d'économies d'énergie, avec pour chacune de ces actions une estimation à la fois du gain énergétique attendu, mais aussi du coût financier, pour pouvoir les prioriser en fonction de leur efficacité. Et donc, une fois qu'on aura réalisé tous ces audits énergétiques, début 2023, on en déduira un schéma directeur énergie, qui sera un plan d'action pluriannuel priorisé à travers tous nos bâtiments, et qui nous servira vraiment de fil rouge énergétique pour ces prochaines années. Dans le cadre des travaux du 30, rue Saint-Guillaume, on remplace la chaudière au gaz, qui va être remplacée par un système de pompe à chaleur réversible, avec des gains énergétiques attendus de l'ordre de 25 %. Et le dernier point, c'est que la fresque du climat est en cours de déploiement pour tous les personnels de Sciences Po, et dans le cadre de cette formation, il y a une partie de sensibilisation à la sobriété énergétique.

Maintenant, pour faire à la crise énergétique, l'objectif de Sciences Po, ça va être de réduire nos consommations énergétiques de 10 % dès 2023 par rapport à 2019. Et donc, pour y arriver, on propose à la fois des mesures institutionnelles, que Sciences Po va mettre en place, et aussi des actions individuelles, où là, on est tous appelés à respecter les écogestes de la sobriété énergétique. Sur les actions institutionnelles, on ne va pas toutes les détailler, mais la mesure principale, évidemment, c'est la température de consigne à 19 degrés pour le chauffage — quand c'est possible, parce que bien sûr, sur certains de nos anciens bâtiments historiques avec de vieux équipements, ce n'est pas toujours possible de régler finement la température de consigne, voire pas du tout dans certains cas. Je pense notamment au 28, rue des Saints-Pères. En parallèle de cette mesure, on supprime les radiateurs électriques d'appoint, en précisant bien, évidemment, que si on n'arrive pas à atteindre les 19 degrés pour des raisons techniques, il sera possible de bénéficier d'un radiateur pour atteindre ces 19 degrés. À côté de ça, on propose d'accélérer les mesures qu'on met déjà en place. Je pense notamment au déploiement des LED, des détecteurs de mouvements, les poses de joints sur les fenêtres. On va intensifier aussi la vérification par les appariteurs, au moment de la fermeture des bâtiments, que les lumières sont bien éteintes, les fenêtres fermées. Et on propose aussi de limiter le nombre d'équipements, que ce soient les lampadaires, les bouilloires, les machines à café. Et donc, sur la partie actions individuelles, là aussi je ne rentre pas dans le détail, mais ce sont les écogestes dont on a tous entendu parler. C'est du bon sens, ça concerne l'éclairage, être vigilant pour bien éteindre les lumières, la même chose sur le chauffage, sur l'utilisation des équipements numériques, éteindre son écran, son ordinateur, débrancher les chargeurs, prendre les escaliers plutôt que l'ascenseur. Voilà, vous avez la liste. Et donc, les prochaines étapes pour la mise en œuvre de ce plan de sobriété. Là, on est dans une phase de présentation aux instances. Donc, l'a présenté en Comex, CSE, CVEF, aujourd'hui au Conseil de l'Institut. Avant la fin du mois, on enverra aussi notre plan de sobriété au ministère de l'Enseignement supérieur. Et ensuite, on propose d'avoir des échanges réguliers, notamment avec les instances de représentation du personnel, pour suivre la mise en œuvre et pouvoir aussi évaluer les consommations énergétiques et voir si on atteint bien les 10 % de réduction qu'on vise. Donc, on propose un premier point bilan avant la fin de l'année, et ensuite des points réguliers tout au long de l'hiver.

Nicolas DELALANDE

Merci beaucoup pour votre présentation et pour ce dossier. Je vous remercie de ne pas encore avoir prévu la généralisation du port du col roulé à Sciences Po. J'ai deux questions. La première, qui est un peu liée à ce que vous évoquiez à la fin, sur la question de la sobriété numérique : est-ce qu'on ne doit pas aussi réfléchir à la place du numérique dans nos enseignements, dans les pratiques de nos étudiants ? Parce qu'il y a évidemment des écogestes, il y a des choses un peu symboliques, sur des bouilloires, des machines à café ou autres, bon, ce qui peut parfois en fait susciter des réflexions de la part des personnes, tous les débats dans lesquels on est aujourd'hui, mais en même temps, c'est vrai que depuis quinze ans, vingt ans, un amphi de Sciences Po, ce sont 300 ordinateurs par table qui sont allumés. Donc, on s'est posé la question pédagogiquement sur l'attention, la concentration, de faire des cours no devices ou autres, en fait ça reste très limité parce qu'on est tous habitués — nous-mêmes dans ces réunions, on peut compter le nombre d'écrans d'ordinateur. On n'est pas bons en termes de sobriété numérique. Moi, je pense qu'il faut avoir une réflexion un peu de fond sur la pédagogie, la question de l'attention, et le fait que ce n'est pas soutenable en fait. Et il faut aussi qu'on se demande comment on est exemplaires là-dessus, et comment on change nos pratiques, les pratiques de nos étudiants sur le moyen terme de ce point de vue-là.

Deuxième question, vous l'avez mentionné, la consommation, ce sont les bâtiments, mais ce sont aussi les déplacements, et on a quand même une organisation à Sciences Po qui est très particulière, sept campus. Beaucoup de campus sont accessibles en train, certains ne le sont pas véritablement. Est-ce qu'on a un bilan carbone de nos campus, de nos pratiques ? Et est-ce que là aussi, c'est soutenable à moyen terme quand on tient compte des objectifs qu'on se fixe en réduction d'émissions ? Je ne vais pas parler d'un ou de plusieurs campus en particulier, mais il y a quand même des choses qui vont devenir impossibles à défendre et à soutenir, aujourd'hui je dirais, pas seulement dans les années qui viennent, mais les déplacements en avion pour aller faire des cours, une faculté qu'on déplace en avion, je crois que là, il va falloir quand même réfléchir très sérieusement à la durabilité de ce modèle.

Titouan LE BOUARD

Bonjour. Merci pour cette présentation. J'avais une première question concernant le plan d'action pluriannuel auquel vous faisiez mention. Est-ce qu'on prévoit justement — je pense que ça pourrait être pertinent — de créer un comité de suivi avec différents représentants des différentes communautés de Sciences Po pour pouvoir justement veiller au suivi de ce projet et au suivi des actions ? Nous-mêmes, on avait constitué des groupes de travail aussi au préalable avec votre prédécesseur quand il y a eu le bilan carbone de Sciences Po qui avait été fait en 2021. Et justement, sur ce bilan carbone, est-ce qu'on prévoit un renouvellement de ce bilan carbone ? Est-ce que justement, on pourrait mettre en place une évaluation plus régulière pour pouvoir évaluer de la pertinence des mesures qui sont prises et des avancées qui pourraient être prises ?

Et je voulais aussi revenir justement sur la question de la pollution numérique, qui avait été identifiée comme un des points majeurs du bilan carbone en 2021. On n'a pas parlé donc des conséquences de la consommation d'énergie du numérique — par exemple, les panneaux lumineux, le stockage dans le cloud, il y avait eu des mesures qui avaient été pensées à l'époque justement pour pouvoir limiter le stockage des clouds personnels des étudiants, qui représentent finalement une consommation énergétique importante, sur le partage de pièces jointes dans les mails en fait pour des cohortes entières d'étudiants, qui peuvent avoir des conséquences aussi en matière de sobriété énergétique, et aussi sur les campus ou les déplacements — je rejoins tout à fait cette préoccupation. Voilà, merci.

Olivier ROZENBERG

C'est une toute petite chose, mais — vous ne l'ignorez pas, mais je le dis peut-être pour sensibiliser tout le monde. Donc, sur le nouveau site Saint-Thomas, nous avons des lampes sans interrupteurs dans beaucoup d'endroits, et donc — voilà, c'est un petit souci, et je pense qu'il peut être réglé assez facilement.

Raphaël ZAOUATI

Merci beaucoup. Alors, je partage tout à fait le constat sur l'utilisation peut-être parfois excessive des ordinateurs par les étudiants. Néanmoins, je pense que ça ne rentre pas dans le bilan, parce que vu le peu de prises électriques qu'il y a dans les amphis à Sciences Po, à mon avis, nous utilisons peu l'électricité de l'établissement. Plus sérieusement, je pense effectivement qu'il faut, en plus d'associer les représentants du personnel, poursuivre l'association des représentants étudiants dans la mise en place et l'appropriation aussi de ces gestes qui nous permettront d'atteindre la réduction de 10 % en 2023. Ne pas hésiter, je pense, aussi à solliciter les associations étudiantes engagées sur les questions d'écologie, d'environnement, pour qu'elles puissent elles aussi participer au plan de communication que, j'imagine, vous allez bientôt déployer à destination de l'ensemble des communautés.

Plus généralement, je pense que ces mesures à court terme, qui visent à répondre essentiellement aux enjeux de la crise énergétique actuelle, nous encouragent vraiment à faire de Sciences Po un établissement zéro carbone, et le plus rapidement possible. Et je sais qu'une stratégie va bientôt être déployée, mais il faut absolument renforcer cette stratégie et la déployer le plus rapidement possible, pour que d'ici cinq ou dix ans, nous n'ayons plus à rappeler toutes ces choses. Merci beaucoup.

Héloïse LAMMENS

Alors, peut-être sur le numérique pour commencer. En effet, ça avait été partiellement estimé dans le premier bilan carbone qu'on a fait, et on a vu que c'était déjà important, et surtout que c'était extrêmement croissant, bien plus que les autres postes. Donc, c'est également une des priorités, avec les déplacements et les bâtiments. C'est une priorité de travail. On va avoir un plan d'action dédié là-dessus pour réfléchir à comment réorganiser nos pratiques, le stockage des mails sur le cloud, etc. Donc, oui, on l'a bien en tête, et on travaille dessus. Et je le disais, ça a été partiellement estimé dans le premier bilan carbone, ce n'est pas évident de mesurer l'impact du numérique, surtout que jusqu'à récemment, il y avait peu de méthodes existantes. Ça commence à se développer, et donc dans le prochain bilan carbone — ça rejoint aussi votre question sur le bilan carbone — qu'on va faire, là, dans les prochains mois, début 2023, on compte intégrer le numérique de manière plus complète, en utilisant justement les méthodologies et les données qui sont parues ces derniers mois.

Simon CORDONNIER

Merci beaucoup. Je me permets, avant de donner la parole au directeur, d'ajouter un petit élément. Je pense que sur tous ces sujets, on a besoin aussi beaucoup de concertation. Si on pense au numérique, il y a évidemment les usages du cloud, etc., mais le principal impact, c'est quand même le matériel, l'équipement. Et ça, il faut vraiment associer les usagers pour comprendre quels sont les besoins réels et essayer d'optimiser au mieux le parc informatique. Sur la question des déplacements, je pense qu'il y a aussi de vraies réflexions, à la fois sur la durée des invitations dans le cadre de la recherche par exemple, sur l'opportunité ou pas de participer à des colloques, mais sur tous ces sujets, il faut absolument prendre en compte les contraintes auxquelles font face les différents usagers : les contraintes de carrières avec les injonctions souvent contradictoires auxquelles les gens font face, il en va de même pour nos étudiants, même si ça sort du bilan carbone de Sciences Po, on est dans le scope 3, mais c'est sans doute favorable pour être embauché après ses études de multiplier les stages courts à l'international, et de voyager énormément. Je pense que le modèle de l'année à l'étranger est plus vertueux de ce point de vue-là, puisqu'on se déplace une fois et on passe un an. Donc, il y a sans doute des réflexions à avoir, mais en associant vraiment les différentes communautés de l'institution.

Mathias VICHERAT

Pour compléter l'excellente présentation d'Héloïse LAMMENS, je voudrais souligner qu'on a effectivement deux séries de mesures. Il y a des mesures à court terme qui vont nous permettre dès cette année d'atteindre une réduction de 7 % de consommation énergétique, ce qui est un objectif ambitieux. Merci de ne pas avoir parlé des bouilloires, des radiateurs d'appoint etc., parce qu'en réalité nous sommes dans une logique de combinaison entre qualité de vie au travail et efforts sur la transition et sur les contraintes énergétiques. Et ce avec un principe d'équité puisque tout bâtiment ou salle qui ne serait pas à 19 degrés, pourra faire l'objet de radiateurs d'appoint pour faire en sorte qu'on atteigne cette température.

A moyen/ long terme il y a la définition d'une trajectoire zéro carbone. Je l'ai dit, je souhaite que l'on définisse cette trajectoire au premier semestre 2023 avec, comme ça a été rappelé, trois composantes. La composante bâtementaire : on fait actuellement un audit de tous les bâtiments, et notamment du 27 où on sait que c'est beaucoup plus compliqué qu'à Saint-Thomas ou sur d'autres sites, en termes de travaux qu'il faudra réaliser. La deuxième chose, c'est la politique voyage. Nous allons avoir une politique voyage qui ne sera pas la même que celle de 2019, à la fois pour l'ensemble des services, pour les chercheurs et de manière générale tout ce qui relève directement de notre capacité ; parce que Simon CORDONNIER l'a souligné, le scope 3 est plus compliqué, et aucune université pour l'instant n'a pris d'objectifs sur ce scope 3. Mais notre idée est bien, en concertation à la fois avec le Conseil de l'Institut et avec les associations d'étudiants, et notamment Sciences Po Environnement, de pouvoir définir une stratégie claire, qui implique de l'offset - c'est-à-dire de la compensation - mais avec le choix des bons acteurs dans ce domaine.

Héloïse LAMMENS

Et pour compléter aussi sur la question des échanges avec les étudiants et les associations étudiantes, je suis en échanges très réguliers avec Sciences Po Environnement et les autres associations environnementales, on se voit à minima une fois par mois pour faire le bilan des différentes actions. Donc, ça, c'est bien en place, et ça va continuer.

Yoann LEROUGE

Merci. Simplement une question. On a déjà mentionné à plusieurs reprises comment Sciences Po s'approvisionnait en électricité. Ça passait par, si je ne m'abuse, une centrale d'achats avec d'autres entités publiques, et il y avait des difficultés, c'est un contrat pluriannuel, mais il y avait des questions sur d'où provient l'énergie, quel est, on va dire, son taux de carbone. Et c'est quand même quelque chose d'important, je voulais savoir si on avait des marges de manœuvre sur ce niveau-là dans le cadre de la stratégie pluriannuelle.

Un deuxième point sur les mesures à court terme et certaines interventions. Je trouve qu'on est toujours extrêmement motivés pour révolutionner et changer nos façons de faire, mais pour autant quand on arrive à la concertation et à la prise de décision assez concrète, on a un cadre qui est extrêmement

contraignant — que ce soit le cadre budgétaire, on l'a vu, on a quand même peu de marges, on a des marges, mais on en a peu. Il y a de vrais besoins d'investissements — et je félicite la première partie notamment de cette présentation, où on voit de vrais investissements sur les infrastructures pour avoir des réductions à long terme. Mais dans toutes les interventions, j'entends à chaque fois deux positions tout aussi importantes qui s'opposent. Vous avez mentionné le numérique. Moi, j'oppose le numérique à la question de l'inclusion, la politique du voyage, on ne peut pas demander à notre établissement de devoir passer d'un campus présentiel à un campus numérique, et de l'autre côté de devoir limiter au maximum le numérique ou les espaces en ligne. Assez régulièrement, les étudiants, les délégués font remonter des demandes sur tout numériser, et de l'autre côté on a des représentants étudiants qui nous disent qu'il faut réduire le numérique. Je trouve qu'à un moment, on ne peut pas tout avoir, et il faut assumer des choix, mettre les investissements derrière – bien sûr, ce ne sera pas parfait, mais je pense qu'il faut assumer ces choix, notamment sur le volet budgétaire, on ne pourra pas et financer zéro carbone et financer derrière une politique de plus en plus sociale et inclusive. Il y a un moment, ça ne passera pas au niveau des finances. Et je trouve qu'on traite tous les sujets de manière thématique, mais parfois il faut un peu de transversalité. C'est un petit peu ce que je reproche sur ce sujet-là, où on manque un peu de transversalité et un cadre un petit peu plus général, budgétaire sur les capacités, les marges et les choix qu'on doit faire. Merci.

Emmanuelle DUBRANA-LEVY

Bonjour. Je peux répondre peut-être sur le marché électricité. En effet, il y a peut-être deux ou trois ans, Sciences Po a fait le choix d'adhérer au marché mis en place par la direction des achats de l'État, sur l'électricité, qui est un marché de grande envergure, auquel ont adhéré de nombreux établissements publics, dont nous. Quand nous avons adhéré à ce marché, l'objectif était quand même d'atteindre minimum 50 % d'énergies renouvelables dans l'approvisionnement général. Simplement, ce qu'il s'est passé, c'est qu'une partie des fournisseurs qui étaient identifiés dans ce marché ont cessé leur activité, et malheureusement il y a plusieurs fournisseurs au niveau national qui n'ont pas tenu la route, et ce ne sont que des fournisseurs d'énergies renouvelables en fait, enfin qui avaient un fort taux d'approvisionnement en énergies renouvelables. Donc effectivement, aujourd'hui, concrètement, nous avons EDF qui, sur la partie électricité, est le principal fournisseur, parce qu'il a pris le relai d'autres entreprises. Dans ce marché, nous sommes encore engagés pour deux ans. Ce qui veut dire qu'à horizon deux ans, effectivement — en fait, même, à horizon douze mois, il faut se poser la question de « poursuivons-nous avec la direction des achats de l'État ou reprenons-nous la main, et est-ce qu'il faut mettre en concurrence en essayant de viser le maximum de fournisseurs ? ». Donc, c'est un marché très lourd à mettre en place, c'est pour ça que je dis qu'il faut se poser la question très vite, et sans garanties de résultats, parce qu'on voit bien que les fournisseurs sont fragiles. Donc, il faudra faire une analyse de risques et de retours d'investissements.

Simon CORDONNIER

Merci beaucoup. Et je vous propose qu'on passe au point suivant, qui est l'évaluation par le HCERES à la fois de l'intégralité de nos formations, ce qui est une nouveauté pour Sciences Po, et aussi de la recherche évidemment — et ce qui fait magnifiquement le pont avec le fait que nous avons maintenant un directeur de la formation et de la recherche.

III. POINT D'INFORMATION SUR LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION PAR LE HAUT CONSEIL À L'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (HCERES) (2023/2024)

Sergei GURIEV

Merci beaucoup, Monsieur le Président. Je serai bref. Je vais introduire le sujet, et céder la parole à Vincent et Myriam pour compléter. Donc, on va commencer, en fait on a déjà lancé la procédure d'évaluation de l'HCERES, et cette fois-ci on va être évalué sur les sujets d'établissements, de recherche, mais aussi de formation. On va avoir la première réunion avec l'HCERES demain, et un

premier atelier aura lieu ce jeudi. Les délais sont un peu différents pour l'évaluation de la formation, de la recherche et de l'établissement. Je cède la parole à Vincent TENIERE, qui va vous parler du calendrier plus en détail.

Vincent TENIERE

Merci, Sergei. Bonjour à tous. Je vais essayer d'aller vite, vous avez reçu la présentation, et donc vous avez déjà connaissance de l'essentiel. L'évaluation de Sciences Po par l'HCERES, c'est donc une obligation, comme pour les autres établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. C'est également un préalable au dialogue contractuel avec le ministère. C'est par conséquent un moment important dans la vie de l'institution tous les cinq ans, en l'occurrence six ans parce que notre contrat a été prolongé d'une année du fait du COVID. Nous nous inscrivons dans la vague D, qui sera donc évalué à partir de cette année, aux côtés de l'essentiel des établissements parisiens, et notamment nos partenaires de l'Alliance ASPC, et je salue monsieur HUCHET qui était présent avec nous au titre de l'INALCO. Cette évaluation, s'opère à trois niveaux : au niveau des unités de recherche, au niveau des formations — je vais y revenir — et au niveau de l'établissement. Elle s'opère selon une logique d'évaluation intégrée, qui fait que l'évaluation des unités de recherche et des formations a vocation à nourrir l'évaluation de l'établissement. Tout est censé converger vers l'évaluation de l'établissement et de sa stratégie.

Petit focus sur la formation, et c'est le point important et nouveau qu'il faut retenir aujourd'hui, c'est que l'ensemble de nos formations initiales vont être évaluées —non pas Master par Master ou école par école, mais au niveau des grades : le grade de licence, et le grade de Master, en plus du diplôme national de doctorat qui était déjà précédemment évalué. Cette évaluation s'opère en deux temps, comme c'est le cas également pour les unités de recherche et pour l'établissement : un temps d'auto-évaluation qui portera sur le bilan des six dernières années parce que je vous ai dit que ça avait été prolongé d'une année, donc 2017-2022 ; et puis ensuite, sur la base du rapport d'auto-évaluation - qui est important. L'HCERES rappelant régulièrement qu'« une bonne évaluation suppose une bonne auto-évaluation en amont » -s'opérera donc la venue du comité de visite de l'HCERES successivement sur les trois dimensions recherche, formation et établissement.

Le calendrier, c'est le point important que l'on souhaitait vous communiquer aujourd'hui. On actuellement est au tout début de l'évaluation, dans sa phase de préparation. Les référentiels d'évaluation de la vague D ont été présentés le 26 septembre, il y a eu une réunion de lancement le 29, on a demain avec Mathias et Sergei une réunion avec l'équipe de direction du HCERES pour lancer officiellement au niveau de l'établissement l'évaluation. Prochainement, sont programmés des ateliers thématiques sur chacune des dimensions de l'évaluation dont j'ai parlé. L'élément important, c'est la date de rendu des rapports d'auto-évaluation : en juin, avec un léger décalage entre les unités de recherche, 1^{er} juin, et puis les dossiers évaluations des formations et des établissements au 15 juin. Viendra ensuite la deuxième phase, dont je parlais : la venue des comités de visite du HCERES, qui s'opérera entre l'automne et l'hiver 2023-2024. Comme vous pourrez le constater, l'évaluation constituera ainsi un fil rouge tout au long des années 2023 et 2024. En interne, nous avons travaillé de manière à rentrer dans la logique d'évaluation intégrée, promue par le HCERES, sur un rétroplanning pensé précisément pour tenir les échéances et faire en sorte que les différentes phases d'évaluation nourrissent et convergent vers l'évaluation de l'établissement. Ce prévisionnel pourrait être amené à évoluer à la marge, mais globalement nous comptons nous tenir à ce calendrier.

Je passe la parole à Myriam DUBOIS-MONKACHI pour qu'elle évoque l'organisation de l'évaluation des formations.

Myriam DUBOIS-MONKACHI

Merci beaucoup, Vincent. Donc, nous entrons ici dans l'organisation interne à l'établissement. Vous avez — je ne vais pas m'arrêter sur ces informations que vous avez déjà lues, mais l'idée, c'est de donner un rôle à chacune des personnes pour que ce processus d'évaluation intégrée se passe le mieux possible. Donc, des superviseurs avec le professeur GURIEV et moi-même, un comité de pilotage que vous voyez ici, qui pourra être élargi selon les besoins, des référents premier, deuxième et troisième cycles, et — et c'est ce qui est important — la volonté de rendre compte, pendant toute cette évaluation fil rouge, je trouve l'expression intéressante, des avancées des travaux concernant cette auto-évaluation.

Les grandes thématiques qui ont été retenues sont celles qui viennent d'une lecture attentive des référentiels pour le premier et le deuxième cycle. Vous les voyez ici, elles sont sept, elles ne vont pas vous surprendre, puisqu'elles correspondent au cahier des charges qui est attendu pour l'obtention des grades de licence ou de Master. Ce sont des sujets qu'on travaille depuis des années, qu'on applique également. L'idée est de réunir autour de ces sept problématiques différentes personnes des écoles, du Collège universitaire également, de la recherche, puisqu'effectivement, on le disait tout à l'heure, mais la nomination du professeur GURIEV est un élément important qui pose cette volonté institutionnelle de rapprocher la formation et la recherche. Nous aurons donc ici une application de cette démarche pour toutes les thématiques qui sont présentées.

On vous a mis ici quelques points qui ont été soulevés par le précédent rapport de 2018. Alors, c'est intéressant, je ne vais pas rentrer dans les détails, mais vous voyez que les points de force, en fait, on les connaît, et je pense qu'il n'y a aucune difficulté, mais la lecture de — Vincent disait que le rapport d'auto-évaluation est important pour l'évaluation, la lecture du HCERES a quand même posé quelques questions, notamment sur notre politique internationale, dont on est très fiers, ils ont quand même trouvé le moyen de nous dire « mais votre politique, quelle est-elle finalement ? Parce que vous ouvrez beaucoup d'établissements, vous avez beaucoup de partenariats à l'international pour la mobilité au Collège universitaire, en revanche en Master vous avez une sélection qui est très, très forte concernant les doubles diplômes. Quelle est votre politique ? ». Ils nous ont interrogés sur ce sujet. Sur la question aussi de la mixité entre académiques et professionnels, on sait que c'est un sujet important pour l'institution, et qu'il est travaillé d'année en année et qu'il est reconnu comme une force pour nos étudiants. L'attractivité de nos formations est là pour le prouver.

Sur les points d'amélioration, sans rentrer dans le détail non plus, la question des indicateurs de pilotage est un sujet que les équipes travaillent depuis des années avec la DSI, avec le Secrétariat général, et on voit que ça reste encore une difficulté — même si, et vous en êtes témoins, puisqu'on vous présente des rapports de plus en plus détaillés, les choses avancent quand même, mais peut-être pas aussi vite qu'on l'aurait souhaité.

Sur les recommandations, c'est quelque chose d'intéressant, on en a pris quelques-unes ici, il y en avait 14 — je vous rappelle qu'il n'y avait pas eu de rapport sur la formation, c'était un rapport sur l'évaluation de l'établissement en 2018. Donc, l'évaluation des formations est inédite, mais il y avait quand même dans le rapport de 2018, des recommandations qui concernaient la formation. Et notamment un point qui intéresse tout le monde et dont on a parlé plusieurs fois ici, c'est la charnière entre le Collège universitaire et les Masters, un sujet important, d'orientation, qui s'est posé notamment à l'époque puisque nous avons obtenu le grade de licence. La question des évaluateurs était de dire : « maintenant que vous avez un grade de licence, est-ce que vos étudiants vont partir ou pas ? », comme ça se fait dans d'autres établissements. Voilà, c'est un sujet intéressant, qu'on travaille également. La question des conventions éducation prioritaire aussi, en lien toujours avec les fameux indicateurs. Sur la culture de l'innovation pédagogique, j'en profite pour faire un pont avec ce qui a été dit tout à l'heure, à la fois par la doyenne et par les questions de Nicolas DELALANDE, sur le nouveau contrat pédagogique sur lequel nous sommes en train de travailler dans le cadre d'un groupe avec les membres du CA et plusieurs personnes, d'ailleurs certaines sont autour de la table, pour penser un nouveau projet pédagogique qui interrogera sur la place du numérique dans les enseignements, mais également sur le format et sur le nombre d'heures de cours. Sur l'accroissement de la faculté permanente, bon, c'est un sujet que porte notre directeur, vous le savez, et le professeur GURIEV également.

Enfin, d'autres recommandations qui nous ont semblé importantes à présenter. La question de la politique internationale, j'en parlais tout à l'heure, mais également le point 2, qui, je trouve, est — alors, bien sûr, on était déjà en train de réfléchir au BASc, mais c'est 2018, et les BASc ont été lancés en 2020. Donc, cette volonté de créer de l'interdisciplinarité dans nos formations est un sujet important pour l'institution, et débattu depuis plusieurs années. Il est concrétisé maintenant avec quatre BASc qui sont à Paris et à Reims, et ils répondent donc clairement à cette recommandation, qui est aussi un enjeu, un défi important pour les universités.

Voilà. Je vous remercie. Juste un dernier mot concernant le temps. Effectivement, on parlait de cinq ou six ans, il ne faudra pas oublier, et le mettre en valeur, que pendant cette période, il y a eu deux années de crises multiples — à la fois la pandémie, et puis la crise institutionnelle que nous avons tous vécue. Merci.

Olivier ROZENBERG

Bon, déjà pour témoigner que du côté recherche, on fait ça depuis longtemps, on prend ça très au sérieux, et ça ponctue notre année. Enfin, c'est vraiment un exercice très important. Bon, il y a des inquiétudes, je ne vous le cacherai pas, du côté de la faculté permanente, sur le fait qu'on ne soit pas assez associés au processus, et qu'on soit soumis à des délais trop courts pour rendre les premiers rapports d'évaluation, notamment au niveau du Collège. Donc, je pense que vous en avez déjà eu l'écho, et je vous le dis à nouveau.

Simon CORDONNIER

On va prendre quelques autres questions, et puis vous répondrez après. On avait monsieur LEROUGE.

Yoann LEROUGE

Merci. Merci pour cette présentation. Simplement une question sur justement une des recommandations. Je crois que ce sont les recommandations juste avant, sur l'année charnière. Une inquiétude concernant la deuxième partie et éviter un passage quasi automatique des étudiants du Collège en Master. Entre 2018 et maintenant on a pu se poser des questions, pour autant on n'a jamais senti de votre côté une vraie volonté de mettre une forme de sélection. Est-ce qu'on est toujours sur cette même ligne ? Ou vous envisagez de moduler, et si oui, dans quel sens ? Merci.

François HEILBRONN

En fait, ma question est la même, mais à l'inverse de monsieur LEROUGE, c'est qu'effectivement, dans les recommandations du HCERES d'il y a cinq ans, quatre ans, il y avait cette question du passage quasi automatique des étudiants de licence en Master. Alors, effectivement, historiquement, tant qu'il n'y avait pas de bachelor et pas de licence, Sciences Po était un cycle complet, on les emmenait jusqu'au Master. À partir du moment où vous pouvez être diplômé de bachelor Sciences Po, licence Sciences Po, la question peut se poser, et je trouve qu'elle devrait être posée, ma question est : pourquoi elle n'a pas été posée depuis quatre ans ? Sur pourquoi il y a un passage quasi automatique de nos étudiants — ce qui est une exception dans le monde universitaire mondial. Et donc, je pense qu'il faut qu'on ait une réflexion là-dessus, sans arriver forcément à un changement, mais il faut qu'on ait une vraie réflexion là-dessus, et c'est bien que ça ait été recommandé. Et je pense que c'est une question qui se pose, et qu'il faudra en tous les cas apporter une réponse au HCERES : pourquoi on ne s'est pas posé cette question de manière plus précise depuis quatre ans ?

L'autre question que j'avais, c'est : de qui est composée cette équipe d'évaluation du HCERES ? Qui sont-ils ? Ce serait bien d'avoir leur profil, leur carrière, avoir une sorte de petite fiche signalétique sur qui ils sont pour mieux comprendre quand, les uns et les autres, on les rencontrera. Je vous remercie.

Fabrice BOUDJAABA

Merci. Il faut déjà que le HCERES trouve ses comités — c'est loin d'être fait à mon avis, vous n'aurez pas la réponse avant très tard, vraiment très tard. Effectivement, alors les visites HCERES sont toujours un sujet de passion pour les établissements, au CNRS un peu moins parce qu'on en voit tous les ans, donc évidemment c'est un peu différent, mais enfin — mais c'est vrai que c'est un vrai sujet. Alors, effectivement les unités de recherche sont prêtes en général parce qu'elles ont l'habitude de l'exercice. Les gouvernances des établissements, c'est plus compliqué parce que d'un rapport à l'autre, ce n'est souvent pas la même. Donc, effectivement, il y a cet effet. Je voulais juste, pour les unités de recherche, rappeler que dans le processus, donc il est indiqué dans le calendrier que vous avez prévu une remontée des brouillons au 15 mars, je crois, pour les centres de recherche, et rappeler qu'il est important que les drafts remontent au CNRS au même moment, et pas à la fin du processus, parce que les unités sont copilotées. Merci.

Adrien LEHMAN

Merci. Ma question porte plutôt sur le positionnement de Sciences Po avant cette évaluation. Bon, d'abord, je note avec satisfaction que la place des professionnels est rappelée comme un point fort de l'établissement, c'est-à-dire des collègues engagés, qui donnent de leur temps libre pour venir à Sciences

Po partager leur expertise professionnelle. Je trouve que si on regarde en tout cas le feedback que vous faites du rapport de 2018, il y a des points forts qui mettent bien en avant les spécificités et les atouts de Sciences Po. Il y a des points de faiblesse qui sont des points d'attention risque faible, enfin qui méritent qu'on s'y penche, mais qui ne sont pas non plus dramatiques. Et puis surtout, quand je passe en revue les recommandations, j'ai le sentiment que beaucoup de points ont déjà très largement été traités par Sciences Po. Il y a effectivement juste la charnière licence Master qui à mon avis mérite d'être interrogée, parce que là, pour le coup, feedback d'enseignant : c'est vrai qu'il y a des écoles dans lesquelles les sureffectifs imposent d'être en conférence de méthode à parfois 25 ou davantage, et je pense que si on pouvait se mettre une norme de gestion où on se dit « pas plus de 25 en conf de méthode », ça peut être pas mal. Même si je suis sûr que sur le plan opérationnel, ce n'est pas facile du tout à traiter. Enfin, bref, et en tout cas dire que sur les autres points, on est quand même bien en ligne avec les recos de cet organisme. Donc, j'en déduis qu'on fait plutôt face sereinement à cette évaluation.

Nathan RIVET

Merci. C'est pour faire suite à la remarque d'Olivier ROZENBERG sur la population doctorante. Moi, je m'interroge un peu sur l'inclusion — je ne vais pas dire l'intégration, mais au moins l'inclusion — de notre communauté dans différents échelons, parce que c'est un rapport aussi qui interroge beaucoup en fait la population que je représente, et pas qu'au niveau central, mais aussi au niveau des unités de recherche, où je pense que l'inclusion est très différente, puisqu'il y a des situations très inégalitaires. On a des unités de recherche qui, pour le dire très rapidement, ne mettent pas les doctorants au cœur de leur politique, alors que certaines les intègrent énormément. Et j'aimerais qu'il y ait un point d'attention à ce niveau-là, pour ne pas qu'il y ait forcément une vision homogène du doctorat dans cette école, puisque les situations sont vraiment très, très différentes en fonction des départements.

Raykhant LIANOVA

Merci. Ça va être très court, c'était aussi par rapport à cette question de sélection, parce que nous, on est très fermement opposés à cette question de sélection. Ça nous semble très important d'avoir, pour les étudiants au Collège universitaire, une place en Master, parce que c'est déjà très compliqué pour nos étudiants comme ça. Donc, on est fermement opposés à cette sélection en Master.

Titouan LE BOUARD

D'autant que la formation de Sciences Po est pensée pour être sur cinq ans, et qu'elle est vraiment globale et pensée comme ça, et ce serait un vrai échec collectif, je pense, de penser qu'elle est divisée en deux.

Mathias VICHERAT

Juste deux remarques. La première concerne ce que disait Olivier ROZENBERG : on a en fait cette fois-ci une anticipation dans le calendrier du HCERES. C'est-à-dire qu'on a des réunions plus tôt - on en a d'ailleurs une dès demain avec Thierry COULHON, président du HCERES et ses équipes - pour pouvoir mieux anticiper et ne pas vous demander à la dernière minute vos contributions au niveau de la faculté permanente. C'est pour cela qu'avec Vincent TENIERE notamment, on a établi un rétroplanning qui permet d'avoir un peu plus de temps pour pouvoir répondre. De la même manière, sur les propositions d'inclusion des différentes communautés, c'est évidemment notre idée et notre enjeu puisque les problématiques qui seront abordées concernent vraiment toutes les communautés, dont le Conseil de l'Institut. Notre idée c'est que, en fonction du calendrier qui va d'abord concerner, vous le savez, l'auto-évaluation, puis après l'évaluation par le HCERES, nous ayons des séances en CI où on vous rend compte des avancées, et puis, autant que de besoin, il peut y avoir après des groupes de travail qui se forment. En ce qui concerne la remarque « est-ce qu'on a bien fait le boulot depuis 2018 ? », j'ai demandé à ce que l'on pointe de manière un peu scolaire les recommandations et ce qui a été réalisé. Le constat est qu'on a vraiment beaucoup avancé dans toute une série de domaines du HCERES et nous allons faire en sorte de le valoriser. Évidemment, il reste encore beaucoup à faire.

Sur la question du passage automatique entre le Collège et le Master — sélection, orientation, bonne gestion — ma priorité n'est pas de remettre en cause ce passage automatique mais de mieux orienter parce qu'on est très perfectible dans ce domaine. Je m'explique. Normalement, au sein du Collège

universitaire, vous avez trois ans pour expérimenter, vous renseigner et réfléchir l'école que vous souhaitez rejoindre et votre spécialisation en Master. C'est un luxe absolu par rapport à la plupart des cursus universitaires. Mais en réalité, le travail est vraiment perfectible puisque l'on voit des trajectoires en termes d'effectifs des écoles qui sont en partie liées à une défaillance de l'orientation. On a ainsi deux écoles assez généralistes, l'EAP et PSIA, qui continuent à se développer très fortement – c'est du bien sûr pour beaucoup à la qualité de l'offre - mais aussi, il faut se le dire, parce qu'un certain nombre d'élèves continuent à être dans une approche généraliste de non-choix, et donc vont dans ces deux grandes écoles qui sont les plus généralistes à Sciences Po. Et donc, à l'inverse, on a des écoles comme l'École urbaine ou l'EMI, qui perdent en effectifs.

Donc, je souhaite vraiment qu'on ait une grande réflexion – et Myriam DUBOIS-MONKACHI est en train de travailler là-dessus avec les écoles, avec Sciences Po Carrières, avec les campus - pour faire en sorte que pour l'interne on ait une meilleure information et une vraie orientation, peut-être en partie d'ailleurs provoquée. Il pourrait par exemple y avoir un numerus clausus ou bien une vraie logique d'orientation fonction du profil des élèves. Mais je ne suis pas pour la remise en cause du passage automatique, pour le moment en tout cas, ce n'est pas ma priorité. Le sujet pour moi est vraiment la question de la bonne orientation dans les écoles, qui me semble être un enjeu très fort. Je n'ai pas d'agenda ni de mesures précises en tête mais c'est vraie priorité. Donc, on aura évidemment l'occasion d'en parler au CI.

Sergei GURIEV

Mathias a déjà évoqué cela, mais cette évaluation du Collèges en fait une autre initiative qui n'est pas liée au HCERES mais une consultation intercalée. Je voulais souligner le fait que le processus est règlementé par les procédures administratives, mais ce n'est pas seulement une procédure d'évaluation administrative. C'est pour nous un levier pour des réflexions stratégiques, pour repenser les choses, comme la charnière Collège-Master, le recrutement de la faculté permanente, évaluation de nous-mêmes sur les sujets de recherche, de la formation aussi, mais aussi l'établissement. Donc, ce n'est pas seulement un rapport administratif, c'est aussi une opportunité à utiliser pour réfléchir à qui nous sommes.

Myriam DUBOIS-MONKACHI

Toutes les questions ont été traitées par Mathias et Sergei. Peut-être sur l'École de la recherche : on fera passer bien sûr l'information pour que vous soyez associés de la meilleure manière possible.

Simon CORDONNIER

Merci beaucoup. Je propose de passer aux questions diverses, s'il y en a.

IV. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Titouan LE BOUARD

Chers Membres du Conseil de l'Institut, après deux ans passés en tant que représentant des étudiants au sein du Conseil, celui d'aujourd'hui marque la fin de mon mandat et celui des élus de l'UNEF Sciences Po Ecologique et Solidaire, qui siégeons depuis 2020. Ces deux années ont été marquées par de profonds changements pour Sciences Po, et nous avons chaque fois répondu présents pour répondre aux défis qui nous ont fait face. Ce mandat s'était ouvert par une crise sans précédent, celle du COVID-19, les cours se sont alors brutalement arrêtés, les campus ont fermé leurs portes, et les étudiants partis étudier aux quatre coins de la planète ont dû être rapatriés. Puis, en 2021, deux nouvelles crises ont succédé. Nous, représentants étudiants, nous sommes alors, et dès le premier jour, mobilisés pour assurer la continuité de l'école.

Au sein de la taskforce de lutte contre les violences sexistes et sexuelles, j'ai travaillé, au nom de notre liste qui était particulièrement mobilisée, et avec certains autres des membres du Conseil de l'Institut ici présents, à l'élaboration d'un dispositif important de sensibilisation à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Après des heures d'auditions de toutes les communautés, de réflexions collectives,

de débats, ce groupe de travail a produit un rapport riche de plus de 160 pages, qui se traduit désormais par le déclenchement systématique d'enquêtes indépendantes, une meilleure prise en charge des victimes et la constitution d'un réseau de référents, ou encore la sensibilisation obligatoire de toutes les communautés aux questions de VSS. Si ce dispositif devra être évalué et des améliorations devront être apportées, il n'en reste pas moins un outil important, que nous avons contribué à faire exister.

À la même période, nos élus ont également sollicité d'eux-mêmes la taskforce déontologie, sous l'égide de madame Catherine DE SALINS, pour faire part de nos propositions et avons répondu à toutes les auditions de l'inspection générale de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Plus tard, comme notre école devait faire face à la crise de succession pour se doter d'un nouveau directeur, et que toutes les lumières médiatiques étaient alors braquées sur notre rue Saint-Guillaume, les élus Sciences Po Ecologique et Solidaire ont assuré la reconstruction de Sciences Po. Nous avons rencontré à de nombreuses reprises tous les candidats et candidates à la direction de l'école qui nous ont sollicités pour répondre à leurs interrogations, et avons pu contribuer à intégrer les revendications des étudiants dans leurs projets. Notre école a retrouvé désormais la confiance et est repartie pour un nouveau chapitre de son histoire, et pour ses 150 ans, nous avons inauguré un nouveau campus qui renforce les liens entre recherche et enseignement et offre un nouveau cadre d'études exceptionnel.

Au sein de ce Conseil, ces deux années de mandat ont été actives. Nous avons travaillé à la révision des frais de scolarité avec la réforme des effets de seuils, bien qu'encore incomplet et qui ne nous satisfait pas pleinement, notamment du fait de la persistance des frais pour les étudiants en césure, et le fait qu'aucune mesure n'ait été prise pour les étudiants hors espace économique européen. L'instauration de la linéarité à laquelle nous appelions au sein de l'UNEF depuis longtemps a permis la baisse des droits de scolarité pour deux tiers des étudiants. À travers nos mobilisations au sein des nombreux groupes de travail interconseil et en lien avec nos élus au Conseil de la vie étudiante et de la formation, nous avons lutté fermement contre les discriminations au sein de Sciences Po. Si de nombreuses choses sont encore à construire, des avancées ont d'ores et déjà vu le jour, et d'autres devraient arriver sous peu, notamment dans le cadre du comité de travail présidé par monsieur Jean-Michel BELORGEY, auquel nous appelions et où nous avons naturellement répondu présents. N'ayant jamais manqué aucun des Conseils, nous avons participé à renforcer la transparence de notre école, et notamment en remettant en place le comité de déontologie de Sciences Po, dans lequel je représente la communauté étudiante, avec les autres membres de ce Conseil, nous avons œuvré à persévérer vers l'ouverture sociale de Sciences Po, qui fait aussi sa singularité, en élargissant davantage la procédure CEP, avec à présent 29 % de boursiers, mais également en participant à l'ouverture des prépas talents, préparant aux concours de la haute fonction publique, et nous avons notamment appelé et participé à la mise en œuvre des préconisations du rapport Latour, à travers notamment la création d'un cours sur les transformations planétaires, qui verra le jour dès janvier prochain, et avons permis de mieux prendre en compte les campus en région, en les représentant directement au sein de ce Conseil.

Il ne s'agit là que de quelques-unes de nos actions au Conseil de l'Institut, et je souhaite souligner l'implication de nos élus dans les autres instances de Sciences Po : au sein du Conseil d'administration de la FNSP, au CVEF, au sein de la commission disciplinaire, mais également dans tous les conseils consultatifs, les groupes de travail parallèles, comme on a pu évoquer tout à l'heure avec madame LAMMENS. Ces engagements représentent un travail important, une disponibilité certaine, toujours avec sérieux et dévotion pour porter la voix des étudiants et participer chaque jour à l'administration de notre école.

Au nom de tous les élus SPES UNEF, nous remercions l'ensemble des membres du Conseil pour leur écoute et leur collaboration au cours de ces deux années de mandat. Et nous adressons une pensée toute particulière pour Jeanne LAZARUS et Laurence BERTRAND DORLEAC, qui ont eu à cœur d'assurer notre participation dans le processus de désignation de notre nouvelle direction, et avec qui nous avons toujours pu travailler en confiance. Et je remercie également madame Ismahane GASMI pour son aide dans l'organisation des Conseils.

Dans deux semaines se tiendront de nouvelles élections pour désigner les nouveaux élus étudiants qui siègeront au sein de ce Conseil. Déjà au travail, nos futurs élus défendent un programme qui se veut de continuer à travailler de façon constructive pour un Sciences écologique et solidaire, accessible à chacun, et où tout le monde puisse y trouver sa place. Pour parler de ce Sciences Po, et aussi pour lui rendre un hommage, je voudrais reprendre les mots de Bruno LATOUR lors de son cours du 24 septembre dernier

prononcé pour notre 150^e anniversaire. Il appelait à construire le Sciences Po de demain : « celui qui naît à la suite de la défaite de 1872 doit désormais se préparer à affronter le futur. La guerre était derrière Boutmy, elle est derrière et devant nous ». Il appelait à imaginer le cursus de la nouvelle Université des sciences terrestres, dans le but de former le nouveau corps des administrateurs d'État, des entreprises et des médias. « Sous ce nouveau régime climatique, faillir n'est pas une option », concluait-il. Voilà précisément le défi qui attend Sciences Po. Les élus Sciences Po Ecologique et Solidaire seront en première ligne pour porter ce testament et travailler activement pour le mettre en œuvre. Je vous remercie.

Yoann LEROUGE

Merci. Deux points. Une première question sur un petit état peut-être d'avancement sur la réflexion qui est en cours sur l'avenir des campus en région. C'est un sujet qui revient assez régulièrement. On voit ici, dans le sujet précédent, ça avait été aussi abordé dans le cadre de cette évaluation, savoir un petit peu comment ça va se structurer, s'il y a déjà des lignes de force qui se dessinent. Voilà, c'était pour ce point.

Pour le deuxième, ce sera aussi mon dernier Conseil, ce sera mon dernier Conseil de l'Institut. Je ne me représente pas. Je souhaitais simplement dire un grand merci, c'était une année très riche d'enseignements et de rencontres. Parmi les enseignements, j'ai pu voir le sérieux de toutes les personnes autour de cette table sur la façon dont ils traitent les sujets de Sciences Po, l'attention qu'ils portent aux étudiants, les sujets on va dire collectifs, mais aussi les sujets individuels, et aussi le sérieux et le professionnalisme des équipes de Sciences Po, les contraintes qui sont les leurs dans la gestion de nos scolarités, et qui malheureusement n'est pas suffisamment perçue du côté des étudiants, et ça a permis en tout cas d'ouvrir les yeux sur tout ça. Donc, un grand merci. Voilà.

Raphaël ZAOUATI

Je vais tâcher d'être un peu plus rapide, mais c'est également avec une certaine émotion pour moi que se clôture aujourd'hui ce mandat d' élu étudiant au sein du Conseil de l'Institut, et plus particulièrement ce mandat de vice-président du Conseil. J'ai été honoré d'avoir pu durant ces deux dernières années occuper cette fonction grâce à votre confiance. La mandature, comme on l'a dit, a été particulièrement agitée, mais je suis très fier du parcours que nous avons collectivement accompli. La crise sanitaire d'abord, qui nous a énormément mobilisés, puis la crise institutionnelle ensuite — et je fais un clin d'œil plus particulier à Simon, à Pascale, et à Jeanne LAZARUS, qui n'est pas là aujourd'hui, mais avec qui on a passé beaucoup de temps au sein du comité de sélection du nouveau directeur.

J'ai, en tant qu' élu NOVA et avec Stacy, Santa, Yoann et Antoine, tâché de poursuivre la démarche initiée en 2018, une démarche de dialogue, une démarche de travail constructive. Et nous avons ainsi pu avancer sur un certain nombre de sujets essentiels pour les étudiants : l'écologie, les frais de scolarité, l'égalité des chances, la réussite, et tant d'autres sujets que je n'énumérerai pas aujourd'hui, mais tant de choses ont changé à Sciences Po depuis que je suis rentré dans ce Conseil en 2018. Et je tiens plus particulièrement à saluer aujourd'hui le travail de l'ensemble des élus étudiants, qui ont su au cours des deux dernières années apporter une voix nécessaire et singulière au sein de ce Conseil, et c'est extrêmement important.

Il reste encore beaucoup à faire, et je suis sûr que les élus étudiantes et étudiants qui nous succéderont le mois prochain sauront relever ces défis, et j'espère qu'ils continueront à bénéficier comme nous d'une écoute sincère et attentive du Conseil de l'Institut et de l'administration, animés tous ensemble par l'objectif de faire de Sciences Po une école plus ouverte, plus diverse, plus durable, plus transparente aussi, et toujours plus ambitieuse sur tous les défis qui nous attendent. Merci beaucoup.

Nathan RIVET

Ce sera beaucoup plus court, je n'ai pas prévu de discours. Alors, j'ai une remarque et une question. La remarque, c'est un souhait, c'est que j'espère que le travail que j'ai l'impression qu'on a amorcé ces deux dernières années de prise en compte et de remise au centre de la population doctorante au cœur de l'institution continuera par les différentes équipes et les différents membres de ce Conseil que j'ai rencontrés et que j'ai embêtés pendant deux années. Notamment, au fil des renouvellements au sein du Conseil scientifique également, pour prendre en compte et vraiment considérer la population doctorante

pour ce qu'elle est, c'est-à-dire une population plurielle, qui parfois est totalement incomprise, j'ai l'impression, par plusieurs des interlocuteurs avec lesquels j'ai pu échanger.

Et ce souhait se convertit en question. Beaucoup de doctorants, depuis le début de l'année, nous interrogent sur une potentielle exonération des frais de scolarité. Je sais que ça fait des années et des années qu'on en parle, et je pense qu'il est un peu temps en fait que ce sujet soit clos. Je pense que là, ça fait trop longtemps que cela dure, il y a beaucoup, beaucoup de doctorants qui se posent la question, qui sont actuellement dans une situation vraiment délicate en fait aussi. Et je pense que ce serait bien, en fait, que cette année démarre aussi sur un symbole, pour remettre cette population un peu au centre et lui faire un peu sentir qu'on s'occupe d'elle. Voilà. Merci beaucoup.

Timothé BULTINGAIRE

Je vais faire très court, mais je voulais remercier particulièrement Ismahane GASMI, même si ça a été dit, mais notamment pour son travail d'accompagnement des élus de la section disciplinaire, parce que c'est un mandat qui est compliqué, et en fait son professionnalisme nous permet vraiment d'avoir un cadre qui nous permet d'entendre des récits qui sont parfois difficiles. Et donc, voilà, je voulais vraiment vous remercier.

Simon CORDONNIER

Je vais passer la parole au directeur tout de suite. J'en profite pour remercier aussi à mon tour l'ensemble des élus qui vont nous quitter, ou qui pour certains peut-être reviendront par le biais des élections, mais en tout cas qui terminent leur mandat aujourd'hui, pour leur travail et leur investissement dans ce Conseil. Raphaël, effectivement, pour l'investissement dans le bureau, on a eu l'occasion de partager de nombreux moments dans le cadre de la crise institutionnelle qu'on a traversée. Donc, merci beaucoup pour votre investissement, qui est fondamental pour le fonctionnement de ce Conseil. On a vraiment besoin que l'ensemble des communautés soit mobilisé, qu'on puisse échanger, qu'on puisse parfois faire preuve de désaccords, mais c'est important pour qu'on puisse avancer collectivement. Donc, merci beaucoup pour votre engagement à toutes et à tous.

Mathias VICHERAT

Merci beaucoup. Je vais d'abord répondre aux questions avant de rendre les hommages mérités. En ce qui concerne le suivi des campus, l'idée est d'aller dans deux directions. La première est de renforcer le suivi individuel des étudiants, et donc de renforcer les équipes là où il y a de vrais besoins. Ça peut aller du suivi administratif ou psychologique en passant par un renfort de bibliothécaires par exemple dans certains campus. Nous avons donc débloqué un budget pour cela.

La deuxième mesure, c'est la dimension académique et, notamment par rapport aux remarques qui ont été faites, pas seulement de l'empreinte carbone, mais j'allais dire de l'empreinte académique dans chaque campus, l'idée étant de faire en sorte qu'on ait davantage de professeurs en résidence.

On a des teaching fellows qui sont notamment au Havre et à Reims, je souhaite que l'on développe ça. J'aimerais aussi qu'on se pose la question pour certains assistant professors. Et que quand ils commencent à Sciences Po, de leur demander d'effectuer leurs premières années dans un campus, en prenant bien sûr en compte leur souhaits et attaches familiales. Je sais que la question soulève des difficultés car les centres de recherche sont à Paris, mais il y a évidemment des solutions pour ça.

Je souhaite vraiment académiser davantage les campus pour éviter les « turbo-profs » qui viennent et repartent, comme on a pu connaître et comme on connaît encore à l'heure actuelle, puisqu'il est actuellement difficile d'avoir toutes les ressources au niveau local.

Le deuxième point concerne les frais de scolarité pour les doctorants. C'était dans mon programme mais je n'ai pas encore totalement trouvé « la martingale » en termes de conditionnalité. Ça ne peut pas être une exonération totale parce qu'il y a des sujets sociaux et que tout le monde n'est pas dans la même situation financière. Mais je vous assure que nous allons avoir une mesure rapidement.

Pour conclure, je veux vraiment rendre hommage aux étudiants et aux doctorants. D'ailleurs, merci aussi parce que parmi tous les échanges que j'ai eus dans le cadre de ma candidature pour le poste de direction, je me suis énormément appuyé sur les retours des étudiants. J'avais pris des engagements d'une plus grande présence des étudiants dans les différentes instances et il y a dorénavant un étudiant au sein du comité des dons, ce qui me paraît très important en ce qui concerne le mécénat ; il y a un étudiant présent

au sein de la commission de déontologie ; il y a eu un étudiant présent dans le comité de recherche pour le DFR... Tout ça me paraît aller dans la bonne direction. Il y a sans doute encore beaucoup à faire, mais j'ai pris ce poste pour servir les étudiants et les étudiantes, et donc évidemment, toutes les idées, toutes les discussions qu'on peut avoir nourriront mon projet pour faire en sorte que les étudiants soient réellement au cœur de la stratégie et des problématiques de Sciences Po.

Merci beaucoup et félicitations à vous, parce qu'on a passé un peu moins d'un an ensemble, mais je sais à quel point vous avez été indispensables dans les évolutions que l'on a prises et dans celles qui vont venir.

Simon CORDONNIER

S'il n'y a pas d'autres questions diverses, je clos cette séance, et nous nous retrouvons donc le 15 novembre avec une formation un petit peu renouvelée. Merci beaucoup.

Simon CORDONNIER lève la séance à 10 h 55.