

**CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**

**SEANCE EXTRAORDINAIRE DU MERCREDI 25 OCTOBRE 2017**

## **Ordre du jour**

- I. Position de Sciences Po au sein du projet de l'IDEX de l'USPC (Paris V-Descartes, Paris VII-Diderot et l'Institut physique du Globe de Paris)

=====

## **PRESENTS**

Henri BERGERON, Laurence BERTRAND DORLEAC, Olivier DUHAMEL, Laura DUQUESNE, Jean-Paul FITOUSSI, Marc GUILLAUME, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Romaric LAZERGES, Nicolas METZGER, Olivier PAUFRAYE, Pascal PERRINEAU, Louis SCHWEITZER.

## **EXCUSES**

Henri de CASTRIES, Véronique DESCACQ, Pascal LAMY, Katja LANGENBUCHER, Josselin MARC, Thierry MAYER, Véronique MORALI, Michel PEBEREAU, Jean-Marc SAUVÉ, Ali ZEROUATI.

**Assistaient sans voix délibérative** : Frédéric MION, Gilles PECOUT

**Excusé** : Arnaud JULLIAN

**Assistaient à la réunion** : Amélie Antoine Audo, chargée de mission auprès du Directeur, déléguée générale USPC ; Michel Gardette, directeur délégué.

## PROCES VERBAL

*La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Olivier DUHAMEL à 15 heures 05.*

**M. le PRÉSIDENT.-** Bonjour à tous. Merci d'être ici. La séance est ouverte.

Je dois excuser Henri de Castries qui donne procuration à Sandra Lagumina ; Véronique Descacq qui me donne procuration ; Pascal Lamy qui donne procuration à Jean-Paul Fitoussi ; Thierry Mayer qui donne procuration à Jean-Paul Fitoussi ; Josselin Marc qui donne procuration à Laura Duquesne ; Michel Pébereau donne procuration à Sandra Lagumina ; Véronique Morali, Jean-Marc Sauvé et Arnaud Jullian n'ont pas donné de procuration ; Ali Zerouati qui donne procuration à Biljana Jankovic ; Laurence Parisot qui donne procuration à Nicolas Metzger. Enfin, Katja Langenbacher, nouveau membre de notre Conseil qui remplace Nicole Belloubet - qui vient de démissionner - me donne procuration. Katja Langenbacher est professeure à l'Université Johann Wolfgang-Goethe de Francfort et professeure affiliée à Sciences Po, à l'Ecole de droit. Elle a été choisie par les fondateurs pour rejoindre leur collège auquel appartenait Nicole Belloubet. C'est le dixième membre de notre conseil chez les fondateurs.

Nous avons comme seul point à l'ordre du jour la position que Sciences Po doit prendre au sein du projet d'IDEX porté par les universités Paris-Descartes (Paris 5), Paris-Diderot (Paris 7) et l'Institut physique du globe de Paris (IPGP) qui doit être présentée devant un jury international le 18 décembre prochain.

Je vous propose que les choses se déroulent comme suit. Dans un premier temps, notre administrateur directeur, Frédéric Mion va vous exposer le sujet, son historique et la position qui est la sienne. Dans un deuxième temps, j'ouvrirai une discussion générale. Dans un troisième temps, je vous ferai part de ma position au risque de ne pas vous surprendre. Dans un quatrième et dernier temps, étant donné qu'il ne s'agit pas d'une question de personne, nous procéderons - sauf objection - à un vote à main levée.

Monsieur l'administrateur, Monsieur le Directeur, Cher Frédéric Mion, vous avez la parole.

### **I. POSITION DE SCIENCES PO PAR RAPPORT AU PROJET IDEX**

**M. MION.-** Merci beaucoup Monsieur le Président, et merci Mesdames et Messieurs de vous être mobilisés pour ce Conseil dans des délais relativement brefs. Vous avez reçu en plusieurs envois quelques documents qui constituent le dossier qui vous est soumis aujourd'hui.

➤ Tout d'abord un bilan, à ce stade encore provisoire, en forme d'auto-évaluation, qui a été produit par notre communauté d'universités et établissements (COMUE) Université Sorbonne Paris Cité (USPC) dans le cadre de l'évaluation en cours par le haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES). Ce bilan offre une vision assez complète de ce qui a été réalisé au sein de cette COMUE au cours des cinq années écoulées.

➤ Ensuite, un bref document, à savoir l'évaluation effectuée par le jury international de l'IDEX au terme de la période probatoire de l'IDEX obtenue par Sorbonne Paris Cité en 2012. C'est sur

la base de cette évaluation en 2016 que ce jury international a retiré les financements d'excellence à l'USPC.

➤ Enfin, en tout début de semaine, nous vous avons transmis une note qui fait le point sur le dossier et sur l'état des discussions engagées avec nos partenaires de Paris 5, de Paris 7 et de l'IPGP depuis le milieu de l'été.

Je ne vais pas reprendre la totalité de cette note, que j'espère vous avez eu la possibilité de lire, mais je voudrais insister sur quelques-uns des points qui me semblent devoir être présents à notre esprit pour les débats qui vont se dérouler aujourd'hui.

Nous appartenons depuis sa création à ce qui s'appelait à l'origine le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et qui s'appelle maintenant la Communauté d'universités et établissements Sorbonne Paris Cité, et même Université Sorbonne Paris Cité. Sciences Po, membre fondateur de ce pôle devenu communauté, a été l'un des artisans du succès de ce PRES devenu communauté à ce concours que constituait l'initiative d'excellence en 2012.

Au terme des quatre années de la période probatoire fixée par le jury en 2012, ce jury international a décidé de retirer le label IDEX et les financements IDEX à notre COMUE. Il l'a fait au terme d'un examen dont vous avez les principales conclusions dans le dossier. Cet examen soulignait l'écart entre les promesses faites en 2012 et la trajectoire suivie par l'USPC jusqu'à 2016, écart en particulier dans la dimension institutionnelle et dans la dimension de la gouvernance. En page deux de la note qui a été établie à votre intention, vous voyez apparaître les notes obtenues en 2016 par l'USPC et vous constatez que les plus mauvaises notes ont été recueillies sur les aspects institutionnels, en particulier le fait que cet ensemble n'avait pas constitué l'université dite cible, unifiée, qui avait été promise et dont le dossier de 2012 faisait état.

Depuis ce qu'il faut bien appeler l'échec de juin 2016, les membres de notre COMUE sont en réflexion pour essayer d'imaginer un nouveau projet susceptible de permettre de reconquérir le label IDEX et les financements qui vont avec. Le Gouvernement et le Commissariat général à l'investissement (CGI) - je parle sous le contrôle du commissaire général présent avec nous aujourd'hui, en sa qualité de membre de notre Conseil, Louis Schweitzer - ont obtenu du jury international qu'il consente à réexaminer la situation des deux COMUE qui s'étaient vues privées de leur IDEX en 2016, à savoir Toulouse et nous-mêmes. Cher Louis, sans trahir de secret d'Etat, je crois pouvoir dire que le jury international y a consenti d'assez mauvaise grâce. Du moins a-t-il fallu faire œuvre de persuasion pour le convaincre qu'il était pertinent de procéder à un tel réexamen, puisqu'il estimait que les règles du jeu avaient été clairement fixées à l'origine et qu'il n'y avait pas lieu de rattraper ceux qui avaient perdu le label, pour des raisons qui aux yeux du jury étaient parfaitement justifiées puisque c'est lui-même qui les avaient trouvées.

J'insiste sur ce point parce qu'il est important pour présenter le contexte dans lequel se situe cette éventuelle nouvelle candidature de l'USPC. Nous avons à défendre une candidature face à un jury qui, a priori, n'est pas très bien disposé face à l'ensemble que nous constituons, parce qu'il estime qu'il y eu un écart trop important entre la promesse faite en 2012 et les résultats de 2016. Il va donc être très attentif à un certain nombre de dimensions du projet qui va lui être soumis.

Je parlais d'une réflexion qui a été engagée de longue date. Elle a pris d'abord la forme

d'un rapprochement envisagé entre les trois universités parisiennes de notre COMUE qui ont travaillé pendant quelques mois à un projet de fusion : l'Université Sorbonne nouvelle (Paris 3) ; l'Université Paris-Descartes (Paris 5) et l'Université Paris-Diderot (Paris7). Au début de l'été, ce projet de fusion a été abandonné par ces trois universités. C'est à ce moment qu'a émergé l'idée d'une IDEX avec un périmètre un petit peu différent, qui serait constitué de Paris 5, de Paris 7, de l'IPGP et de Sciences Po.

Pour élaborer le projet qu'il s'agit de soumettre au jury international le 18 décembre prochain, nous disposons de quelques clés : l'évaluation à laquelle a procédé le jury en 2016, mais également le dossier de candidature que nous sommes tenus de renseigner d'ici à décembre prochain. Ce dossier de candidature manifeste de manière très précise et très explicite les points sur lesquels le jury entend porter son attention avec une acuité particulière.

Nous avons fait apparaître ces principaux points en pages 3, 4 et 5 de la note qui vous a été soumise. Vous constatez que beaucoup d'entre eux tournent autour : de la question du périmètre de l'IDEX ; du degré d'intégration entre les différentes parties prenantes à cette IDEX ; de la substance de ce qu'il convient d'appeler l'université cible qui sera constituée pour obtenir cette IDEX - les membres qui y participent et ceux qui n'y participeraient pas - ; de la nature des compétences qui seront dévolues aux organes centraux de cette université cible et de celles qui seront laissées aux composantes de l'université. Donc de nombreux sujets qui, de manière très explicite, nous appellent à nous pencher sur les questions de gouvernance et à nous interroger sur la place qu'un établissement comme Sciences Po peut occuper dans un tel ensemble et sur les conséquences que cela pourrait avoir pour notre institution.

Les discussions sont en cours avec nos partenaires. Elles se sont intensifiées au cours des semaines les plus récentes. En pages 5, 6 et 7, nous avons tenté de faire un état des lieux de ces débats pour montrer, à ce stade des discussions avec Paris 5, Paris 7 et l'IPGP, quel type de structure et quel type de gouvernance sont envisagés.

Beaucoup des points que je vais évoquer ont vocation à satisfaire ce que l'on peut percevoir des attentes du jury. Se dessine un modèle d'établissement public à caractère dérogatoire. Il ne s'agit donc pas de constituer une nouvelle université de droit commun qui épouserait les règles de la « loi Fioraso », mais un établissement public à caractère dérogatoire qui du reste, pour une part de ses statuts, dépend de l'adoption par les pouvoirs publics de textes nouveaux annoncés par la ministre de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation. Un projet de loi d'habilitation est en cours de préparation et les textes d'ordonnance le sont également. Ils dessineront des formes nouvelles de coopération universitaire, avec possibilité de maintien de la personnalité juridique des établissements appartenant à ce type d'ensemble pendant un certain temps, etc.

Ce point étant précisé, les structures imaginées sont celles d'un établissement public à caractère dérogatoire caractérisé par la présence à sa tête d'un exécutif renforcé et resserré, d'instances centrales qui ont vocation à arrêter les décisions stratégiques intéressant l'ensemble de l'université cible et toutes ses composantes, à prendre un certain nombre de dispositions en matière budgétaire, d'affectation des ressources humaines et plus largement d'orientations stratégiques de l'ensemble. Les composantes de l'université se verront reconnaître une large autonomie mais sous la réserve que je viens d'évoquer des pouvoirs assurés centralement. Pour deux des établissements qui rejoindraient cette université cible - l'Institut physique du globe de Paris et Sciences Po - la structure

envisagée prévoit la possibilité de conserver leur personnalité juridique, pour autant que d'ici là les textes législatifs le permettant soient intervenus.

En pages 6 et 7, un tableau précise les pouvoirs respectifs des différentes instances imaginées pour gouverner cette université cible. Vous avez pu en prendre connaissance, je ne m'y arrête pas.

Le cadre ainsi décrit appelle pour nous un certain nombre de questions liées à ce que nous sommes : à notre histoire ; à la trajectoire singulière de notre maison ; à la marque Sciences Po et à la valeur qu'elle a dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi qu'au risque que cette marque puisse se diluer ou s'effacer un peu dans le contexte d'appartenance d'un ensemble plus grand ; à d'autres considérations que, j'en suis sûr, nous aurons l'occasion d'évoquer dans le courant de la conversation cet après-midi.

Pour essayer de résumer les choses de la façon la plus synthétique et la plus simple, en page 8 du document, nous avons mis en perspective les avantages et les inconvénients à attendre d'une participation de Sciences Po à ce projet d'initiative d'excellence.

Quels pourraient être les avantages ?

- Sciences Po appartiendrait à un ensemble labellisé d'excellence avec les moyens financiers associés, même s'ils seront moins importants en valeur absolue qu'ils ne l'étaient pour la première IDEX, puisque les ressources mobilisables à ce titre sont un peu moindres.

- Sciences Po aurait la possibilité d'accroître les dimensions de sa faculté permanente en sciences humaines et sociales. Du côté de Paris 5 et de Paris 7 les ressources en la matière sont très importantes. Des rapprochements sont donc envisageables, qui pourraient permettre à Sciences Po d'élargir son spectre disciplinaire et le nombre des professeurs permanents en son sein.

- Sciences Po appartiendrait à un ensemble qui figurerait semble-t-il assez favorablement dans les classements mondiaux omni-disciplinaires ; le classement de Shanghai en particulier. Cet exercice est toujours délicat, mais les projections réalisées par les conseils de l'USPC laissent espérer que le nouvel établissement pourrait se classer à la 50<sup>ème</sup> place au plan mondial, ce qui le mettrait dans une position très favorable par rapport aux autres établissements français.

- Sciences Po pourrait sans doute bénéficier de l'aura de cette nouvelle université dans un certain nombre de domaines. En particulier, il est évident que l'ensemble nouveau qui sera constitué aura un poids très significatif en matière de santé, puisque ce sont probablement les meilleures universités françaises dans ce domaine - en tout cas parisiennes - qui se réunissent en matière de sciences dures également.

Quels pourraient être les inconvénients ?

- ▲ En intégrant cette structure, Sciences Po renoncerait de facto à une partie de sa liberté de mouvement, à une partie de sa marge de manœuvre qui est aujourd'hui reconnue à ses instances de gouvernance et à ses équipes de direction. C'est une des caractéristiques de Sciences Po depuis les origines d'avoir joui d'une forte autonomie, de l'avoir préservée dans un contexte parfois défavorable comme cela a été le cas à la Libération, et grâce à cette autonomie d'avoir pu tracer une trajectoire très singulière qui, je crois, a été au bénéfice de l'institution et qui a fortement contribué à sa réussite.

▲ Le fait de s'intégrer dans une structure crée de nouveaux étages de décisions, donc des complexités administratives et une forme de complexification de nos modes de gouvernance.

▲ Entrer dans un processus de construction d'université cible sera très consommateur de temps et d'énergie pour les équipes de Sciences Po - ainsi que pour celles de Paris 5, de Paris 7 et de l'IPGP - ce qui aura sans doute pour conséquence de moindres marges de manœuvre pour développer en parallèle - pas en concurrence - d'autres projets importants pour le développement de Sciences Po en dehors de l'université cible.

▲ Que les moyens financiers de Sciences Po provenant de l'IDEX ne s'accroissent pas aussi significativement que l'on pourrait l'attendre, notamment parce que les forces de la nouvelle université en sciences humaines et sociales seront nombreuses mais que, pour partie, elles peuvent appeler de la part de l'université cible des efforts de remise à niveau dans certaines disciplines.

▲ Une forme de concurrence entre la marque et la réputation de Sciences Po d'une part, et la marque à créer de la nouvelle université et la réputation de cette dernière d'autre part.

▲ Des conflits de culture entre les universités qui intégreront l'ensemble et notre maison, dont on sait qu'elle n'a pas une culture totalement comparable ou conforme à celle des universités françaises.

Dernier point, le calendrier. Il est important de finir par cela car on voit bien qu'il est très significatif. Il me semble que le laps de temps qui nous est imparti, non seulement pour prendre une décision mais surtout pour mener en notre sein les évolutions nécessaires pour effectuer le rapprochement de ces structures, est très bref. Comme vous l'avez rappelé Monsieur le Président, il nous faut nous déterminer avant le 18 décembre prochain, date de remise du dossier IDEX. Nous ne connaissons pas le laps de temps qui sera ensuite donné à la nouvelle université pour se constituer. Le jury international fixera une date butoir - vraisemblablement de deux, trois ou quatre ans - et le travail sera très intense pour parvenir à mettre en place la structure que j'évoquais tout à l'heure. Arriver à conjuguer un tel calendrier avec l'impératif pour notre maison - qui me semble assez naturel - de préserver les acquis de son modèle de développement, est compliqué.

Voilà, à très grands traits, ce que je pouvais dire pour essayer d'éclairer les termes du débat. Naturellement la présentation a été très simplifiée par rapport à la complexité du dossier.

Enfin, un tout dernier mot Monsieur le Président. Notre Conseil d'administration se réunit cet après-midi, celui de l'Institut se réunit demain matin. Je me permets de former le vœu que la teneur de nos débats, leurs conclusions et le vote qui sera réalisé à la fin de cette séance puissent garder un caractère confidentiel jusqu'à la décision du Conseil de l'Institut de demain, afin de ne pas créer une bulle médiatique autour de ce qui serait décidé ici cet après-midi et qui pourrait nuire à la sérénité des débats de demain. Monsieur le Président, sous votre contrôle, je me permets de demander aux membres du Conseil d'observer la confidentialité jusqu'à demain en fin de matinée, lorsque nous serons en mesure de communiquer sur la décision de l'ensemble de nos Conseils.

J'ajoute que le Conseil scientifique de Sciences Po, qui s'est réuni hier matin, s'est prononcé contre le projet IDEX par 17 voix contre, 2 voix pour et 4 abstentions. Il a retenu dans ses échanges quelques-uns des points que je viens d'évoquer sur lesquels je ne vais pas m'attarder, et a notamment souligné le fait que le calendrier propre à cette compétition des initiatives d'excellence

rendait extrêmement difficile à Sciences Po de s'engager dans cette voie. Voilà, Monsieur le Président.

**M. le PRÉSIDENT.-** Je vous remercie, Monsieur l'administrateur directeur. Sur la confidentialité je pense que vous avez été écouté et que vous serez entendu. Sur les autres points, mais ils sont ouverts à la discussion.

Avant que celle-là s'ouvre, je voudrais préciser deux choses.

Alors qu'aucun texte n'en dispose ainsi explicitement, il nous a semblé, à Frédéric Mion et à moi-même, que cette décision était trop importante pour qu'elle ne soit pas soumise au Conseil de la Fondation. Nous n'avons pas voulu prendre cette décision puis ensuite éventuellement vous en informer ou le faire *a posteriori*. Nous avons pensé que s'agissant d'une décision qui, quelle qu'elle soit, est lourde de conséquences pour l'avenir de Sciences Po, il était nécessaire qu'elle soit précédée d'une discussion puis qu'elle soit formellement prise par le Conseil de la Fondation.

Et puis, j'aurais beaucoup de personnes à remercier de m'avoir éclairé sur ce sujet qui est tout sauf simple. Je vous épargnerai la liste, mais en dehors de Frédéric Mion, je voudrais particulièrement remercier Louis Schweitzer qui est impliqué par d'autres fonctions de près dans ce dossier. Louis Schweitzer a provoqué et conduit avec Frédéric Mion et moi-même une discussion extrêmement ouverte, dans laquelle il ne s'est courroucé d'aucune contradiction ; au contraire, il en a suscité pour que l'on étudie le dossier aussi loin qu'il était possible à une intelligence limitée comme la mienne de le faire. Donc je le remercie.

**M. SCHWEITZER.-** Merci Monsieur le président. D'abord une indication : je ne prendrai pas part au vote pour la raison qu'a signalée Olivier tout à l'heure, c'est-à-dire que je suis des deux côtés de la barrière. Sans prendre position sur le fond, je pense utile de donner aux membres du Conseil un certain nombre d'informations.

La première, c'est que le jury n'est juridiquement pas souverain. La décision est prise par le Premier ministre mais, dans la pratique, jusqu'à présent dans aucun dossier celui-ci ne s'est écarté de l'appréciation du jury, et le Commissariat général à l'investissement plaide pour que le Premier ministre suive l'avis du jury et j'imagine mal un Premier ministre s'en écarter. Le jury n'est donc pas souverain, mais tout se passe comme s'il l'était.

Le second point, c'est qu'au Commissariat général à l'investissement nous suivons la préparation des dossiers, et que je n'ai donné aucune information privilégiée à Sciences Po, discutant à la fois avec les membres du jury et avec les candidats. La vérité est que les décisions du jury ne sont pas toujours prévues ou prévisibles. Prévoir ce que décide le jury est un art qui n'a pas de réponse affirmée.

Si je regarde la jurisprudence du jury sur la vague de huit candidats qui avaient été validés en 2012, le jury s'est donc prononcé en 2016, a validé définitivement trois IDEX - Aix Marseille, Strasbourg et Bordeaux - qui étaient en fait des universités fusionnées, et a renvoyé à un examen complémentaire, donc prorogé la période d'essai, pour trois universités ou trois ensembles IDEX :

. Sorbonne université, qui avait un projet de fusion de Paris 4 et de Paris 6 parce que ce projet avait pris un an de retard. Donc le jury a souhaité voir s'ils allaient mettre en œuvre le projet annoncé.

. Paris-Saclay et PSL, en disant que ces projets ne le convainquaient pas assez, non pas sur le plan scientifique mais au niveau de la gouvernance et de la dynamique du projet. Le jury a souhaité que ces deux établissements approfondissent et revoient leur projet. Donc une petite différence que je tiens à marquer entre les projets reçus et les trois projets différés.

Il a écarté notre projet et celui de Toulouse sur les motifs qu'a dit Frédéric Mion, c'est-à-dire l'écart à la promesse et une structuration trop faible. Il faut savoir que la note "C" était considérée comme éliminatoire et nous avons effectivement dans la notation du jury quatre "C" sur neuf notes, ce qui est quand même beaucoup d'éliminatoire.

Le directeur a évoqué deux sujets, celui du périmètre et celui de la gouvernance. Sur le sujet de périmètre, dans un cas qui n'est pas le nôtre mais qui est celui de Saclay, c'est public et explicite, le jury a invité Saclay à restreindre son périmètre en disant qu'il préférerait la profondeur à la largeur, si je puis dire, c'est-à-dire l'intensité de la coopération à un projet trop large. C'est une première remarque tout à fait publique.

La seconde remarque dont tous les candidats ont connaissance, c'est qu'autant les décisions du jury sont définitives sur on est ou on n'est pas une IDEX ou tel ensemble devient ou ne devient pas une IDEX, autant le périmètre des IDEX n'est pas figé pour l'éternité. En d'autres termes, le président du jury et le jury avec qui j'ai eu l'occasion de discuter affirment qu'au moment où la candidature est retenue le périmètre doit être clair, mais qu'après une IDEX peut s'élargir.

En ce qui concerne la gouvernance, effectivement, la volonté du jury était que les projets soient reconnus internationalement comme des universités et non pas comme des systèmes universitaires. Je ne prends pas l'université au sens juridique français, mais au sens international d'un ensemble suffisamment intégré pour être reconnu comme une université au plan international, que ce soit dans des classements qui font référence ou le langage commun.

Telles sont les remarques que je voulais faire sur les commentaires du jury.

Un dernier lot de remarques sur l'impact d'être ou de ne pas être dans une IDEX. Bien sûr, si on n'est pas dans une IDEX - c'est le cas de Sorbonne Paris Cité aujourd'hui - on perd les crédits spécifiques IDEX. En revanche, ne pas être dans une IDEX n'a pas d'impact positif ou négatif sur les chances de succès à des concours de programmes d'investissement d'avenir comme les écoles universitaires de recherche ou les nouveaux cursus universitaires. Dans les deux cas, la phase 1 vient d'avoir lieu et il va y avoir une deuxième vague ultérieurement. Les projets sont jugés par un jury différent de celui de l>IDEX sur leurs mérites propres et le fait d'appartenir ou pas à une IDEX n'entre pas en ligne de compte dans le classement du jury. Il peut se faire que, dans le cas du PIA 3, une enveloppe de crédits soit réservée aux IDEX, qui n'est pas ouverte aux entités qui ne sont pas membres des IDEX. Mais hors cette enveloppe, cela ne pose pas de problème.

Par ailleurs, il y a un sujet Labex. Les Labex qui sont inclus dans une IDEX voient leurs dotations annuelles devenir perpétuelles, alors que les Labex qui ne sont pas dans une IDEX voient leurs dotations limitées à dix ans, sous réserve de deux observations. S'ils sont dans une école universitaire de recherche, c'est dix ans à compter de la reconnaissance de l'école universitaire de recherche. Ensuite, le Gouvernement précédent avait accepté, sur notre proposition, que les dotations des Labex non IDEX soient prolongées par période de cinq ans pour deux périodes de cinq ans



maximales. Toutefois, le Gouvernement actuel n'a pas à ce jour confirmé cet arbitrage.

Voilà les quelques points complémentaires que je voulais présenter au Conseil pour contribuer à éclairer sa réflexion.

**M. le PRÉSIDENT.-** Je vous remercie Monsieur Schweitzer commissaire général à l'investissement, et Louis vice-président du CA de la FNSP. Je donne la parole à Jean-Paul Fitoussi.

**M. FITOUSSI.-** Merci, Monsieur le Président. Merci aussi à Louis Schweitzer qui m'a permis de mieux comprendre comment fonctionnait le système. Je dois d'abord dire que je ne suis pas favorable à ce projet pour une raison qui m'apparaît évidente : on sacrifie du temps de recherche et d'enseignement à un temps administratif uniquement pour des raisons de réputation. Je me demande dans quel équilibre instable on se dirige si l'on ne fait plus de recherche mais que l'on a de la réputation. Combien de temps cela peut-il durer ? Je ne crois pas que cela puisse durer longtemps. Les inconvénients et risques listés ici me semblent donc tout à fait significatifs.

J'ajouterai deux questions sur lesquelles j'aimerais avoir une réponse.

1° L'IDEX est-il constitué de toutes les composantes des universités et des écoles qui appartiennent à la COMUE ou seulement de certaines d'entre elles ?

2° Si jamais nous participions à l'IDEX, tôt ou tard, la question des droits d'inscription ne viendra-t-elle pas réduire encore nos ressources ?

**M. le PRÉSIDENT.-** Merci. Concernant la première question, oui cela concerne toutes les composantes même si dans le passé d'aucuns ont pu avoir l'espoir qu'ils puissent nous restructurer dans des gestes quasi napoléoniens. S'agissant de la seconde, il est difficile de répondre parce qu'aujourd'hui la question ne fait pas partie de celle qui a été mise sur le tapis mais il n'est pas exclu qu'un jour elle le soit. Je laisse Frédéric répondre.

**M. MION.-** Je suis en accord avec ce que vient de dire le président sur les deux points. Sur l'appartenance de l'ensemble des composantes des quatre universités et établissements, en effet, c'est bien ainsi que le projet est conçu. J'entends votre question par référence au projet de 2012 qui lui, en effet, avait prétendu dessiner un périmètre d'excellence qui parfois coupait un établissement en deux. Cette approche du périmètre d'excellence, qui s'est révélée totalement impraticable dès 2012, c'est-à-dire dès après le passage devant le jury international, a été abandonnée au profit d'un resserrement du dispositif sur un nombre plus limité d'établissements caractérisés dans leur quasi-totalité par l'excellence telle qu'elle s'apprécie au regard des critères scientifiques et académiques.

Quant aux droits d'inscription, en effet, à ce stade des discussions cela n'a pas fait l'objet de prise de position définitive de nos collègues, sinon pour dire que le système en vigueur à Sciences Po n'avait pas vocation à être remis en cause. Il est évident que les questions peuvent se poser à terme, pas tant sur l'existence de ce système que sur son attractivité, dans un contexte où sous une même marque, un même chapeau, d'autres formations en sciences sociales que celles de Sciences Po seraient dispensées, avec des effets de réputation croisés qui pourraient intervenir soit au bénéfice, soit au détriment de la réputation des formations de Sciences Po.

**M. FITOUSSI.-** Je pense notamment au fait que le premier niveau de décision répartit le budget. Or, je suppose qu'en répartissant le budget il prend en compte les ressources propres.

**M. le PRÉSIDENT.-** Tout à fait.

**M. PERRINEAU.-** Comme nous y invitait tout à l'heure Frédéric Mion, lorsque l'on regarde le bilan de 2012 à 2016 qui est en page deux, au fond il y a deux niveaux. Sur l'existant, le jugement du jury est favorable. Il n'y a que des notes "A" ou "B" sur la recherche, la formation, l'innovation. Mais il faut faire attention ; pour avoir participé à des projets fédérateurs au sein de l'ancien dispositif, c'est une addition de l'existant. De 2012 à 2016, on n'a pas réussi à créer de véritables processus vertueux dans la recherche collective au sein du PRES. Nous étions, par exemple, dans un projet avec l'équipe PHILÉPOL de Paris Descartes et l'équipe ICEE de Paris III, qui s'appelait DEMEPE - Démocratie et Mutation de l'Espace Public en Europe - et le jury n'en parle même pas dans l'évaluation. Ce qui montre que ces « usines à gaz » sont même incapables de rendre visibles les modestes opérations de fédérations de recherches qui ont pourtant « marché ». En effet, trois colloques, un ouvrage, de multiples articles, un événement à Paris avec Jürgen Habermas, ont ponctué ce projet de recherche commun à trois pôles du PRES Paris Sorbonne Cité. Cela pose sur la gouvernance de ces « mégas regroupements universitaires » des tas de questions. On voit donc comment est appréciée l'addition des existants par le jury international.

Sur tout ce qui constitue les étapes ultérieures, ce qui pourrait s'inventer en termes de transformations institutionnelles et de conduite du changement, il n'y a que des "B" et des "C". Cela prouve que dans le temps relativement long de 2012-2016, cela a été un échec. Personnellement, puisque cela a été un échec dans le temps long, je ne vois pas comment cela deviendrait un succès dans un temps court. Et là, le temps est très court.

Quant aux inconvénients, pour avoir un peu mis le doigt dans le processus au niveau d'un laboratoire de Sciences Po (CEVIPOF), nous avons voulu jouer le jeu de « la fédération de laboratoires autour d'un projet intellectuel commun ». Le moins que l'on puisse dire c'est que le degré de reconnaissance de cette initiative cherchant à mettre en acte la logique fédératrice du PRES a été faible. Si à ce modeste niveau, il y a une institution largement aveugle à ce qui se passe en son sein, au niveau de la gouvernance d'un dispositif aussi ambitieux, on va perdre énormément de temps, comme le dit Jean-Paul Fitoussi.

Concernant les avantages financiers, quand on lit attentivement tous ces documents, je ne suis pas sûr que l'éventuelle "manne financière" retombe beaucoup sur les équipes de Sciences Po. En effet, si l'on regarde le paysage de sciences humaines et sociales, énormément d'argent va aller vers d'autres pôles tout simplement sur la remise à niveau d'équipes qui, pour de bonnes ou de mauvaises raisons, ne marchent pas bien. Si l'on veut que le dispositif ne soit pas complètement bancal, il va donc falloir consacrer nombre de fonds à la simple « remise à niveau ». Ainsi, dans un premier temps, la manne financière pour nous sera plus modeste que l'on veut bien le croire.

Sur la question « pour que cela marche, il faut une fusion des cultures d'entreprise, des cultures d'établissement », dans le passé cela n'a pas vraiment fonctionné ; c'est le moins que l'on puisse dire. En 2012, on a voulu fusionner des cultures de recherche, des cultures d'organisation ; certains d'entre nous ont essayé et y ont mis pas mal d'énergie. Sciences Po est certainement aussi responsable. On ne s'est pas suffisamment impliqué dans cette démarche fédératrice. Cette « fusion des cultures » est restée à l'état premier, à l'état naissant. D'ici au 18 décembre et dans un calendrier relativement court, je ne vois pas comment cette fusion qui n'a pas marché sur quatre ans va pouvoir

se mettre en place subitement.

Je voudrais encore faire une remarque. Louis Schweitzer nous rassure, il y a des marges de manœuvre hors IDEX pour un établissement comme le nôtre. Mais je continue à me poser la question de la capacité de Sciences Po à peser à l'international hors IDEX dans la question des classements, de la visibilité. Cela va demander hors IDEX un effort qu'en tant qu'institution nous avons déjà mis en place, mais qu'il va falloir fortement accentuer si l'on ne veut pas vivre dans l'ombre de ces « communautés XXL » qui vont se mettre en place ; et là, j'avoue que je n'ai pas de réponse simple. C'est une interrogation sans réponse claire, mais cela va demander de la part de notre institution un effort majeur.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci beaucoup. Si tu le permets, je voudrais essayer de répondre à ta question car cela fait partie des choses qui ont déterminé ma position. Je pense qu'une importance absolument excessive, pour ne pas dire ridicule, est attachée à un certain type de classements internationaux et particulièrement au classement dit de Shanghai par nombre des gouvernants et par les médias. Je note que les grandes institutions universitaires n'y attachent pas plus d'importance que cela, et à juste titre. Il ne faut donc pas se laisser contaminer par cette maladie des chiffres et des classements qui vont parfois jusqu'à dicter des politiques publiques, ce qui est un comble.

Par ailleurs, et c'est la réponse à ta question, nous ne sommes en rien seuls, nous ne sommes en rien fragiles dans la globalisation dans le monde international de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous avons des alliances avec quantité d'universités - 450 je crois -, mais surtout nous avons des alliances, des diplômes, des recherches communes avec des institutions qui sont les meilleures du monde : Harvard, Columbia, la London School of Economics (LSE), l'université nationale de Singapour (NUS), etc. C'est une question que l'on se pose pour les médias ou pour les soi-disant partiellement gouvernants qui ne savent pas ces choses et qui ne regardent que ce que l'on dit dans un magazine ou sur un réseau social du classement de Shanghai. Mais pour les gens qui connaissent, c'est une question qui n'existe pas. Nous avons déjà gagné cette bataille. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas la poursuivre, la mener plus loin ou ne pas inventer d'autres choses, mais l'image de Sciences Po petite institution fragile seule à l'ère de la globalisation tandis qu'à côté vont se créer des géants magnifiques qui vont mener cette bataille et la gagner est intégralement fausse.

**Mme LAGUMINA.**- J'ai une question et une remarque.

La question. Si je comprends bien, dans une relative précipitation on nous demande de savoir si l'on va déposer un dossier dans lequel on va prendre un certain nombre d'engagements, notamment sur la gouvernance, sans être certains - si j'entends ce qu'a dit le président Schweitzer - que le jury valide ou pas les efforts qui auront été faits. Donc déjà il y a cet élément d'incertitude qui n'est pas absolu.

La remarque. A supposer que l'on choisisse de ne pas y aller, quel est le plan B ? Sans être la version que vous évoquez Monsieur le Président, à savoir qu'il n'y a pas des grands et des petits, quel souffle arrive-t-on à donner peut-être en communiquant un peu plus sur ce que l'on fait avec d'autres universités d'excellence ? Quelque part, ce n'est pas simplement un non, c'est aussi une volonté d'affirmer une certaine identité qui peut être forte. Il ne faut pas juste rester sur un discours consistant à dire 'non' au jury.

**M. le PRÉSIDENT.**- Sur le premier point, oui c'est concourir, participer à un concours sans

savoir si l'on gagne ou pas. Sur le plan B, Monsieur l'administrateur ?

**M. MION.-** Pour revenir sur un point qu'a évoqué Olivier Duhamel il y a quelques instants sur les classements, je partage son grand scepticisme mais je ne me fais jamais faute de me gargariser de notre place dans les classements lorsqu'elle est bonne (*Rires*). Je me permets de rappeler devant ce Conseil que nous sommes quatrième au monde pour la science politique et les relations internationales dans le classement QS dont tout le monde s'accorde à dire qu'il est peu stabilisé, voire peu fiable. Plus important - et je le souligne car c'est une vraie nouveauté des quinze derniers jours sur laquelle nous n'avons pas fait acte de forfanterie mais dont nous pouvons légitimement être fier - pour la première fois cette année Sciences Po est classée dans le classement du *Time Higher Education* premier établissement français pour les sciences humaines et sociales et 50<sup>ème</sup> au monde. Pour un établissement qui ne figurait pas dans ce classement, c'est une première apparition assez réjouissante.

**M. le PRÉSIDENT.-** Je dois reconnaître, Monsieur le directeur, qu'il y a une petite difficulté à communiquer en même temps sur la stupidité des classements et sur notre satisfaction quand ils sont bons !

**M. MION.-** Ce paradoxe n'aura pas échappé aux membres de ce Conseil. (*Rires*).

J'en viens à l'observation de Sandra Lagumina sur la nécessité de ne pas vivre la discussion que nous avons aujourd'hui comme une sorte de décision couperet qui nous placerait en quelque sorte au pied du mur pour trancher avec la perspective de la gêne éternelle si nous choisissons de ne pas rejoindre l'université cible. La vérité c'est qu'il n'y a pas un plan B, mais une multitude d'initiatives, d'actions qu'il nous appartient de mener, certaines plus structurantes que d'autres, qui constituent toutes ensemble des alternatives à la décision qui nous est proposée de prendre aujourd'hui. Mais c'est là que la question du calendrier est importante. Nous devons trancher dans l'urgence la question de savoir si nous entendons ou non nous inscrire dans l'université cible susceptible de convaincre le jury ; c'est un concours comme on l'a rappelé tout à l'heure.

Sciences Po n'est pas face à un péril qui mettrait son existence en cause. Pour autant, nous ne sommes pas non plus dans la situation de rester les bras ballants ou le fusil à terre pour attendre de voir ce qu'il se passera. Notre devoir est d'inventer notre développement de toutes les manières possibles. Ce dernier doit s'inscrire dans les mois et les années qui viennent en coopération très étroite avec l'USPC et avec l>IDEX que j'espère nos camarades de Paris 5, Paris 7 et de l'IPGP vont remporter. Aujourd'hui, nous avons avec ces établissements des coopérations existantes et des perspectives de faire d'autres choses ensemble. Donc ne pas appartenir à l'université cible n'est pas nous interdire de mener des projets et de faire avancer des partenariats avec ces universités parce que je suis convaincu que, même délesté de Sciences Po ou parce que délesté de Sciences Po, cet ensemble de trois établissements au demeurant excellents a toute chance d'être demain un des grands ensembles universitaires qui pèseront dans le paysage français et européen. Vous l'avez bien compris, notre intérêt est de travailler au succès de cette initiative et en symbiose avec ces établissements.

Notre intérêt est aussi de poursuivre ce que nous avons fait depuis que nous existons, c'est-à-dire le développement de toutes autres sortes de partenariat avec, comme l'a rappelé Olivier Duhamel, notamment des grandes institutions étrangères dont nous sommes proches avec lesquelles nous avons bâti des coopérations extrêmement étroites et avec peut-être d'autres établissements de la

scène française dont nous rapproche une culture commune, une vision commune de l'excellence. Nous aurons dans les mois qui viennent l'occasion sans doute de discuter ensemble de quelques initiatives possibles.

**M. le PRÉSIDENT.-** Si vous permettez, au risque d'une redondance, je voudrais insister sur les derniers points. L'avantage de ce Conseil extraordinaire est que lorsque l'on parle complètement ou à l'occasion de la décision que l'on a à prendre, cela nous permet les uns et les autres de préciser un certain nombre de choses sur notre conception et notre vision de Sciences Po.

D'abord le point précisé sur la poursuite de coopération avec Paris 5 et Paris 7, Louis Schweitzer nous a dit aussi très clairement que ce qui serait catastrophique pour eux, c'est si nous candidations pour nous retirer ensuite. En revanche, si nous ne candidatons pas, il ne pensait pas que cela aurait d'effets négatifs. C'est un point important car nous ne voulons en rien le leur nuire, tout au contraire.

Par rapport à sur ce que vous appelez le plan B, il y a un aspect communication ; c'est certain, vous avez raison. Trop peu de gens savent l'ampleur de ce que nous faisons à l'international et la qualité. Il y a absolument un effort à conduire. Peut-être faudrait-il aussi - c'est une réflexion que je propose d'ouvrir - se rapprocher de quelques institutions d'excellence qui, avec leurs spécificités, sont dans des situations un peu analogues à la nôtre, c'est-à-dire qu'elles ne vont probablement pas participer à ces nouveaux géants que l'on veut construire. Je pense, par exemple, à l'Ecole Polytechnique qui a fait un pas de côté par rapport au projet Saclay, ou encore - mais sans y penser tellement il est spécifique - au Collège de France.

**M. LAURENS.-** Puis-je répondre pour le Collège de France ?

**M. le PRÉSIDENT.-** Bien sûr.

**M. LAURENS.-** Nous sommes fondateurs de Paris Sciences & Lettres (PSL), mais maintenant nous ne sommes plus que dans un statut d'association et non plus membre, en raison même des problèmes soulevés ici avec le fait de la gestion des moyens. Notre problème étant que, par essence, le Collège ne donnant pas de titre, de diplôme, etc. nous ne pouvions pas entrer dans un système qui en donnait. En revanche, nous restons dans PSL en conservant un point essentiel qui d'après ce que j'ai compris a été acquis avec le ministère, c'est que nous sommes évalués à part de PSL. Nous aurons donc une évaluation propre, distincte de PSL tout en étant associé. Monsieur le Recteur, je ne me trompe pas ?

**M. PECOUT.-** Non.

**M. le PRÉSIDENT.-** Merci beaucoup, M. Laurens.

Dans le fond, il existe un certain nombre d'institutions d'excellence en France assez "petites" par rapport aux grands ensembles qui vont être constitués, mais qui sont très reconnues à l'international et qui ont leur raison d'être. Peut-être qu'à un moment ou un autre faudrait-il qu'elles se parlent, voire qu'elles s'associent d'une façon ou d'une autre pour de temps en temps avoir une parole publique utile. Enfin, je pense que la bataille de la communication, notamment sur la question, des classements dépend des interlocuteurs, de à qui on parle et quand. Je pense qu'il est totalement impossible de convaincre les médias que les classements n'ont pas de sens. Ils adorent cela. Même

quand on fait des sondages complètement idiots, ils les publient. Ce n'est pas la peine d'espérer, c'est sans espoir. Donc pour cela, il faut que l'on valorise et qu'on leur montre qu'il y a d'autres classements où l'on est très bons. *"Regardez, votre rival a publié ce classement et pas celui-là. Publiez-le, c'est un scoop !"* et à ce moment-là on peut faire de la contre-attaque. En revanche, on peut essayer de dire que le problème n'est pas le classement mais la réalité du travail à l'international et des partenariats. Il faut le faire davantage.

**M. SCHWEITZER.**- Si l'on présentait une candidature et si elle n'était pas retenue, la proposition faite pour la candidature disparaîtrait de ce fait même. Autrement dit, ce que l'on fait ou propose au jury est un ensemble ; et si ce dernier ne le retient pas, on n'est pas liés.

Concernant la question des composantes, effectivement le projet initial était que l'on découperait au sein des universités une partie d'excellence et une partie non d'excellence, ce qui était le projet initial et qui était un projet politiquement stupide. En revanche, ce qui s'est développé depuis, c'est que les IDEX se sont associés avec des non-membres. Le Collège de France est passé de statut de membre à celui d'associé. Les associés n'ont pas le même pouvoir puisqu'ils ne participent pas de la même façon aux institutions de pilotage général, mais dans un certain nombre d>IDEX il y a effectivement des associés qui ont un rôle particulier, qui participent à certaines actions de l>IDEX. Il existe donc une sorte de statut intermédiaire, si je puis dire, qui est le statut d'associé.

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui.

**Mme BERTRAND DORLEAC.**- Je demandais à mon voisin si c'était comme les Anglais en Europe. Ce statut d'associé est ambigu, mais c'est bien tentant. Je ferai une proposition et poserais une question.

La proposition c'est qu'un jour, à Sciences Po, nous fassions une étude et peut-être nous inventions un prix de la communication des institutions de l'enseignement supérieur. Je ne sais pas si vous avez connu la Chine et Shanghai au moment où ce classement a été inventé. Cela a été le premier grand acte de communication extraordinairement intelligent des Chinois, bien avant leur réussite économique que l'on connaît. Je trouve qu'un jour ou l'autre il faudra les saluer pour ce coup de génie.

Je suis comme notre directeur, je n'y crois pas un seul instant, mais on est bien content quand on se retrouve dans ce classement ou un autre d'ailleurs. Je fais le même constat pour les chiffres de fréquentation dans les musées qui sont absurdes puisque l'on sait bien que ce n'est pas parce que l'on entre dans un musée que l'on a bien vu et durablement une exposition. La durée pour une historienne est évidemment fondamentale. Or, on tend à décider des sujets d'exposition en fonction de ces seuls chiffres de fréquentation et des risques qu'il y aurait à trouver d'autres sujets dont on n'est pas complètement sûrs qu'ils auront du succès. C'est fâcheux.

Quant à ma question, c'est à propos des chiffres que j'ai cru voir et que je trouve intéressants ; encore faut-il que je les aie bien interprétés. J'ai cru comprendre que dans les projets que nous avons obtenus depuis 2012, 1 % seulement était lié à Sorbonne Paris Cité et 2 % n'avaient rien à voir, avec cette réunion de forces-là. Cela me semble très important pour la suite et très encourageant car cela veut dire qu'en termes de budget et de choses que nous avons su créer, développer, le double ne vient pas de cette structure-là.

**M. le PRÉSIDENT.**- Monsieur l'administrateur va peut-être vous rassurer.

**M. MION.-** Je crois que vous avez bien lu les éléments qui figurent en page deux de la note qui synthétise l'état des discussions. En effet, les crédits reçus par Sciences Po au titre de l'IDEX équivalent, en moyenne, sur la période des cinq années écoulées, à 1 % de notre budget consolidé annuel, étant exclus de ce montant les salaires qui sont directement versés aux professeurs des universités et au personnel CNRS affectés à Sciences Po. Il est vrai que les crédits reçus au titre d'autres financements d'excellence issus du programme d'investissement d'avenir, les Labex, les Equipex, les Idefi équivalent à 2 % de notre budget consolidé.

**M. METZGER.-** Monsieur le Président, je ne souhaite pas prolonger les débats au-delà du nécessaire en ajoutant mon avis à la longue liste de ceux qui ont été exprimés d'autant plus que, comme vous l'avez souligné et comme M. le Directeur l'a rappelé, le Conseil de l'Institut se réunira demain et j'aurai alors l'occasion d'approfondir mon propos. A ce sujet, je tiens d'ailleurs à préciser que le vote du Conseil de l'Institut sera d'une certaine façon lié par celui qui aura lieu aujourd'hui, puisqu'il appartient au Conseil d'administration de la FNSP de définir les grandes orientations. Il me semble que l'on se trouve bien dans le cadre d'une grande orientation. Le vote du Conseil de l'Institut n'aura que vocation à confirmer les débats qui auront eu lieu aujourd'hui.

Pour résumer ma position, je ne suis pas non plus favorable au fait que Sciences Po dépose une candidature à l'IDEX en intégrant l'université cible. La raison en est simple. Sciences Po a 145 ans d'histoire, il me paraît compliqué de décider en trois ou quatre mois d'intégrer cette école dans un ensemble que l'on ne maîtrise pas, même si cet ensemble concerne lui aussi un certain nombre d'universités séculaires. Une telle décision serait lourde de conséquences pour notre institution.

Pour ma part, je considère que Sciences Po est une école qui, en quinze ans, a réussi une transformation assez exceptionnelle. Il s'agit, à mon sens d'une licorne de l'enseignement supérieur français. Cette *success story* devrait inspirer les modèles universitaires qui se dessinent en ce moment. Le paysage universitaire parisien a certainement besoin d'une clarification, à la fois pour monter en gamme dans les classements internationaux et pour rationaliser son fonctionnement opérationnel. Le fait que Sciences Po reste à côté tout en travaillant en étroite collaboration avec ces universités, restera positif. Sciences Po conservera des marges de manœuvre qui sont nécessaires pour relever les défis considérables de l'enseignement supérieur dans les années à venir. En effet, notre cerveau est désormais mis en compétition avec des machines, d'abord sur des compétences techniques et de plus en plus sur des compétences sociales lorsque les IA auront appris à penser comme des êtres humains.

S'adapter à ce nouvel environnement va nécessiter beaucoup de travail en interne. Il vaut mieux que le temps des équipes pédagogiques et administratives de Sciences Po soit consacré à résoudre ces problèmes plutôt que de se lancer dans une nouvelle mécanique administrative - une usine à gaz comme le rappelait M. Perrineau tout à l'heure - qui risquerait de nous être préjudiciable. Nous avons par ailleurs énormément de projets de développement à conduire, je rêve, par exemple que Sciences Po puisse s'implanter davantage en Afrique. Pour peu que l'on puisse libérer des marges de manœuvres administratives et financières pour se lancer à l'assaut de ce continent, nous serions des pionniers parmi les établissements français.

Voilà ce qui justifie mon avis, qui ne se confond pas avec celui du Conseil de l'Institut : nous avons besoin de ressources pour faire des choses intéressantes. Ce n'est pas en quelques semaines et une réunion de deux heures que l'on peut décider d'une fusion ou d'une intégration qui

nous engagera beaucoup trop.

(Départ de M. Louis Schweitzer)

**M. le PRÉSIDENT.-** Merci.

**M. FITOUSSI.-** Il ne faut absolument pas vivre cette décision comme un renoncement. Nous devons être toujours en mouvement. Nous sommes toujours à la recherche d'un plan A+, pas d'un plan B. Nous l'avons fréquemment trouvé et nous avons fréquemment avancé. Il faut qu'on garde notre dynamique et que l'on ne vive pas cette décision cela comme négative.

**M. le PRÉSIDENT.-** Je remercie Monsieur Metzger pour l'intelligence artificielle qui est très supérieure à la mienne.

**Mme DUQUESNE.-** Monsieur le Président, visiblement l'avis des différents membres de ce Conseil rejoint l'avis des représentants étudiants. Nous sommes contre toute idée de participer à ce projet d'université cible. D'abord parce que de façon très simple et aussi idéologique, nous sommes contre la participation au projet IDEX parce que pour nous cela consiste à mettre en concurrence les universités sur le territoire français, notamment les universités de droit commun. Il est aussi très critique pour nous de prendre position en l'espace d'un mois, au vu notamment des documents de travail qui nous ont été transmis. Je sais bien l'effort de Sciences Po de nous transmettre les documents de travail les plus succincts qui contiennent le plus de matière possible pour pouvoir travailler dessus. De fait ils sont insuffisants, et venant de l'USPC aussi c'est insuffisant pour se lancer dans un projet de fusion ou de création d'université cible d'ici à peine un mois.

Ensuite, car nous tenons à faire remarquer que les étudiants qui ne sont pas seulement à Sciences Po mais surtout dans les universités de Paris 5 et de Paris 7 ne savent pas du tout les retombées et les conséquences de la création de cette université cible. Elles peuvent être très importantes. Se lancer dans un tel projet, alors que les étudiants qui étudient dans ces universités ne connaissant pas la portée des retombées pour eux, est donc problématique. Nous pensons notamment à la "bacholarisation" de ces universités, donc à la question de la protection de la licence comme cursus à Paris 5 et à Paris 7 ; de la même manière, les élus et les représentants étudiants et les étudiants n'ont absolument pas été informés qu'une université cible allait se créer.

Pour toutes ces raisons, nous voterons contre ce projet. Merci.

**M. le PRÉSIDENT.-** Merci à vous. Si je peux ajouter quelques mots. Ce matin quelqu'un m'a posé une colle en me demandant combien y a-t-il d'universités à Boston. La réponse est 40. Vous ne le saviez pas non plus M. Guillaume.

**M. GUILLAUME.-** Nous sommes à plus de 1 000 aux Etats-Unis.

**M. le PRÉSIDENT.-** J'entends bien. Ceci pour vous dire que je pense que : "*small is possible if small is not alone*". Donc l'idéologie du « *big big big*, il n'y a que cela qui peut marcher » n'est pas convaincante.

Monsieur le Recteur, si c'est pour m'approuver, vous avez la parole. Sinon... (Rires).

**M. PECOUT.-** Vous le savez, je vous approuve toujours ! Il n'empêche que manier l'exemple, l'argument bostonien, est dangereux.



**M. le PRÉSIDENT.-** Alors je le retire ! (*Rires*).

**M. PECOUT.-** Je m'interrogeais tout à l'heure auprès de mes voisins - que je me permettais de distraire - sur le succès de Harvard. Je me disais : « *Quand même, un jour ou l'autre il faudra s'interroger sur le fait que Harvard ait réussi* ». Vous connaissez Harvard peut-être mieux que moi, il n'y a pas une seule institution universitaire similaire dans Harvard, et pourtant il y a un seul nom.

Je ne sais pas s'ils sont en contrat de partenariat d'association, mais je sais qu'ils travaillent tous ensemble et qu'ils ne se posent jamais le problème de leur brillante spécificité l'un par rapport à l'autre, de l'argument historique qui fait que l'un n'a pas vocation à être avec l'autre. En revanche, ils se posent toujours la question de l'efficacité, de ce qu'en France on appelle désormais d'une façon plus moderne une politique de site, et ils y réussissent. Je ne suis pas en train de dire autre chose que ce que vous avez dit ; au contraire, je pense comme vous. Je n'ai pas à m'exprimer, j'entends bien, mais je me dis : « *Attention, Harvard est justement peut-être le bon exemple d'une constellation, d'une configuration qui commence par se poser le problème des partenariats, des fusions. Harvard a aussi fonctionné par fusion* ». Boston a peut-être 40 universités... - vous avez vérifié ? Non ! (*Rires*) - mais elle n'en a qu'une qui soit vraiment connue.

**M. le PRÉSIDENT.-** L'indépendance financière totale de Harvard est la condition *sine qua non* de tout le reste. Et ce qui m'a le plus enthousiasmé quand Frédéric Mion développait le projet de l'Artillerie, c'est que j'y voyais un accroissement assez considérable et très durable de notre indépendance.

**M. MION.-** Loin de moi l'idée de m'inscrire en faux contre les propos de notre Recteur. Une précision s'agissant de Harvard. Sous bénéfice d'inventaire et sans prétendre que ce que je dis est exact à tout point ou exhaustivement - Harvard est en effet une collection d'institutions qui se trouvent sous un chapeau commun, mais ces institutions sont nées au sein de Harvard. La *Business School* de Harvard, c'est une création de Harvard. La *Kennedy School*, c'est une création de Harvard. Et à ma connaissance, il n'est pas de situation au sein de Harvard où des institutions extérieures soient venues s'agglomérer à l'université. Je crois qu'au fond, c'est la différence fondamentale entre le processus sur lequel nous nous interrogeons aujourd'hui et ce que nous pouvons observer dans un cas comme celui que vous venez de rappeler. C'est l'une des raisons pour lesquelles la question de rapprochement des cultures n'a pas eu à se poser dans les mêmes termes pour cette grande université qu'est Harvard.

**M. le PRÉSIDENT.-** Dans la même lignée, je dirais que l'École de droit est une création de Sciences Po à Sciences Po, que l'École d'Affaires internationales est une création de Sciences Po, que l'École du management et de l'Innovation est une création de Sciences Po à Sciences Po, et lorsque l'on pense à Sciences Po qui devra éternellement se développer et toujours être à l'avant-garde, et si elle est stimulée par une amélioration des autres, ce sera peut-être un avantage et tant mieux. Demain, il y aura peut-être aussi d'autres écoles à inventer.

Pour revenir à notre décision de participer ou non au projet d'université cible, donc à la candidature de l>IDEX, tout à l'heure, dans l'historique, tant Louis Schweitzer que Frédéric Mion ont fait comprendre que la clé qui a fait que l'on avait été refusé c'était le manquement à la promesse. À un moment de maturation après l'étude du dossier, je me suis dit que cela pouvait réussir si l'on décidait de candidater qu'au prix d'un double mensonge. Il faudrait mentir aux universités partenaires en leur

disant que l'on accepte pleinement une gouvernance au-dessus de nous avec une maîtrise significative du budget des ressources humaines. Et ensuite, il faudrait venir devant le Conseil ici et mentir en disant : « *Nous consulterons ces gouvernances, nous leur dirons des choses, mais nous gardons la pleine maîtrise de notre budget et de nos ressources humaines* ». Ce n'est pas possible de faire une chose pareille, d'abord parce que ma part d'enfant me dit que ce n'est pas bien, ensuite parce que cela n'a pas de sens. On ne construit pas quelque chose sur un double mensonge.

C'est la raison pour laquelle je soumetts au vote la résolution suivante : « Sciences Po décide de ne pas participer à la création d'une université cible et donc à la candidature présentée le 18 décembre prochain des universités Paris 5 Descartes, Paris 7 Diderot et de l'Institut physique du globe de Paris à l'obtention d'une IDEX ».

Formulée ainsi, si l'on veut participer à l'IDEX on vote contre, si l'on ne veut pas participer à l'IDEX on vote pour, et si l'on veut s'abstenir on s'abstient. Est-ce suffisamment clair ? Non. Alors je relis : « Sciences Po décide de ne pas participer à la création d'une université cible USPC et donc à la candidature présentée le 18 décembre prochain des universités Paris 5 Descartes, Paris 7 Diderot et de l'Institut physique du globe de Paris à l'obtention d'un IDEX ».

**M. PECOUT.-** Pouvez-vous rappeler qui vote ?

**M. MION.-** Juste une précision, Monsieur le Président. Ne pas être dans l'université cible ne veut pas dire que nous ne serons pas dans les documents de candidature, parce que la candidature sera portée par l'ensemble de la COMUE ; mais pour nous, cela dessinera un statut d'associé au sens qu'a dit M. Laurens.

**M. le PRÉSIDENT.-** D'accord.

**M. MION.-** Donc au sens strict, la décision que nous prenons est de ne pas appartenir à l'université cible qu'envisagent de constituer Paris 5, Paris 7 et l'IPG.

**M. le PRÉSIDENT.-** Alors je modifie la résolution pour strictement respecter les exigences juridiques rappelées par Monsieur l'administrateur directeur, éminent professeur de droit.

#### Résolution

« *Sciences Po décide de ne pas participer à la création d'une université cible USPC avec les universités Paris V-Descartes, Paris VII-Diderot et l'Institut physique du Globe de Paris.* »

C'est bien cela ?

**M. MION.-** Parfait.

*Le Conseil d'administration a adopté cette résolution à l'unanimité des membres présents et représentés.*

**M. le PRÉSIDENT.-** La séance est levée. Je vous remercie d'y avoir participé.

*La séance est levée à 16 heures 23.*