

09 bis/11

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 19 SEPTEMBRE 2024

Présents :

Laurence BERTRAND DORLEAC, Fabrice BOUDJAABA, Magda BOUTROS, Alain CHATRIOT, Nicolas CHAUSSIN, Simon CORDONNIER, Quentin COTON, Audrey COURIOL, Antoine DEFRUIT, Pascale EISENBERGER, Inês FONTENELLE, Damien GARCIA, Yannig GOURMELON, Jérôme GUEDJ, Florence HAEGEL, François HEILBRONN, Emeric HENRY, Jean-François HUCHET, Angèle KEIME-VANDUICK, Adrien LEHMAN, Marie-Christine LEMARDELEY, Bathylle MISSIKA (départ à 15h10, procuration à François HEILBRONN), Emma SALLEY, Catherine SUEUR, Anthony SYLVANISE, Dominique TAFFIN, Louise WAGENER, Dina WAKED, Ethan WERB, François WERNER.

Absents ou excusés :

Manon VINCENT (procuration à Antoine DEFRUIT).

Assistaient à la séance (sans prendre part ni aux auditions ni aux délibérations et vote) :

Cloé ARTAUT	Présidente étudiante du Conseil de la vie étudiante et de la formation
Ismahane GASMI	Chargée de mission
Hervé CASSARA	Conseiller juridique auprès de la commission de proposition
Clément Le ROUYET	Représentant du recteur de Paris

*

* *

I. Auditions des candidats proposés par la commission de proposition et désignation du candidat proposé pour occuper les fonctions de directrice ou directeur de l'IEP de Paris

**CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 19 SEPTEMBRE 2024**

La séance est ouverte à 8 h 40 par Dina WAKED.

I. AUDITIONS DES CANDIDATS PROPOSES PAR LA COMMISSION DE PROPOSITION

Dina WAKED

Bonjour à toutes et à tous. Je vous remercie d'être présents aujourd'hui. Je suis certaine que cette journée tant attendue par nous toutes et tous sera marquée par des échanges de grande qualité. Nous avons beaucoup de chance de pouvoir choisir parmi des candidats d'une telle qualité. C'est grâce à l'attractivité de notre institution, au travail acharné du comité de sélection ainsi qu'à chacun d'entre vous que nous pouvons, je l'espère, entamer un nouveau chapitre dans l'histoire de notre université. Je vous remercie toutes et tous.

Nous auditionnons les candidats par ordre alphabétique. Ce sera la même chose demain pour le CA, en commençant par Madame Arancha GONZALEZ, suivi de Monsieur Rostane MEHDI, puis de Monsieur Luis VASSY. Notre première audition commencera à 8 h 45.

J'ai quelques éléments d'organisation à vous transmettre au préalable. Le temps alloué à chaque audition est de 90 minutes, soit plus que ce qui était initialement prévu, afin de favoriser une discussion plus riche, et permettant à un plus grand nombre d'entre nous de poser des questions. Chaque candidat fera une présentation préliminaire de dix minutes, suivie d'un temps pour les questions, puis aura quelques minutes à la fin pour une conclusion, s'il le souhaite.

Afin que nous puissions toutes et tous poser des questions, je vous prie de ne poser qu'une seule question, et d'essayer d'être concis. Cela nous permettra, je l'espère, d'avoir un deuxième tour de questions, et je veillerai à alterner des prises de paroles entre les différents collèges. Nous aurons dix minutes entre chaque audition. Comme convenu avec les coprésidents du CVEF, Chloé ARTAUT va nous rejoindre pour juste assister aux auditions, je poserai une question soumise par les membres du CVEF à chacun des candidats. Les auditions se termineront à 13 h 35.

Après quoi, nous pourrons prendre une petite pause, suivie d'un déjeuner durant lequel nous commencerons les délibérations. Lorsque nous aurons terminé la discussion, je vous rappellerai les règles des modalités de vote, conformément à l'article 34 bis du règlement intérieur, adopté à l'occasion de la procédure de 2021.

Nous pourrons ensuite faire une courte pause avant de procéder au vote. Un élément très important, comme vous le savez, la communauté de Sciences Po souhaite être informée des résultats de vote avant la presse. Donc, nous avons prévu un communiqué de presse qui sera envoyé dès que nous aurons voté, et rendu public le nom choisi. Je vous demande donc de ne pas divulguer l'information avant l'envoi de ce communiqué, s'il vous plaît. Concernant le procès-verbal, et conformément à l'article 34 bis, par dérogation de l'article 35 du règlement intérieur, l'audition et l'échange avec les candidats donnent lieu à un compte-rendu intégral. La délibération entre les membres donne lieu à l'établissement d'un rapport ne faisant pas état, de façon nominative, des prises de parole des membres. Cela signifie que la partie audition-questions sera retranscrite sous forme de verbatim complet, tandis que la partie délibération fera l'objet d'un compte-rendu synthétique et anonymisé. Les interventions individuelles ne sont pas mentionnées, afin de permettre une discussion plus libre. J'ai également demandé à notre conseiller juridique, Monsieur Hervé CASSARA, que je remercie pour son accompagnement diligent dans ce processus, en veillant à ce que celui-ci respecte les statuts et la jurisprudence établis, de nous rappeler les principes déontologiques, et les règles régissant les questions pouvant être posées aux candidats, comme il l'a fait pour les membres de la commission avant le début des auditions. Je vous cède la parole, Monsieur CASSARA.

Hervé CASSARA

Merci, Madame la Présidente. Mesdames, Messieurs, d'abord, seuls les membres du Conseil peuvent poser des questions aux candidats. Je le rappelle pour ceux d'entre vous qui sont simplement observateurs. Deuxièmement, doit être prohibée toute question aux candidats — ça peut paraître évident, mais je crois utile de le rappeler — qui serait sans lien avec les fonctions de directeur, et de nature à constituer une discrimination directe ou indirecte, en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle ou identité de genre, de leur âge, de leur patronyme, de leur situation de famille, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, à une race. Et, troisième rappel, vous devrez siéger dans la même composition du début à la fin des auditions. Voilà ces quelques rappels à la demande de la présidente.

Dina WAKED

Merci beaucoup, Monsieur CASSARA. Avez-vous des questions ? Des remarques ?

Jérôme GUEDJ

Pour les questions, le principe est de prendre des salves de questions et ils répondent derrière, ou c'est une réponse après chaque question ? D'accord une question une réponse. Donc, ça veut dire que c'est un temps limité pour la question, et un temps limité pour la réponse qui est imparti.

Dina WAKED

C'est pour ça que j'ai proposé de ne poser qu'une question à la fois. Ainsi, le candidat peut y répondre à une question, et nous pouvons passer rapidement à la question suivante. De plus, il ne s'agit pas de poser des questions composées de trois sous questions ; sinon cela limiterait le nombre à trois ou quatre interventions.

Simon CORDONNIER

Mais, on n'a pas limité les temps de réponse durant la commission. On ne le fait pas ici non plus. Et, c'est vrai que les temps de réponse sont très variables selon les questions, et selon les candidats ou candidates. Donc, il n'y a pas forcément 30 questions en 1 h et 30 minutes.

Dina WAKED

Je vais noter la prise de parole souhaitée, et je vais essayer d'alterner entre les différents collègues. S'il n'y a pas d'autres questions ou remarques, nous allons commencer. Je vais inviter la première candidate à nous rejoindre.

Madame Arancha GONZALEZ rejoint la séance.

Dina WAKED

Bonjour, Madame GONZALEZ. Je vous souhaite la bienvenue devant le Conseil de l'Institut pour cette audition. Nous disposons d'une heure et demie ensemble. Vous aurez d'abord dix minutes pour votre présentation introductive, suivie d'un temps pour des questions, puis nous vous laissons 1 à 2 minutes pour conclure à la fin, si vous le souhaitez. Je tiens à préciser que cette audition est enregistrée afin d'établir le procès-verbal, et que la partie concernant vos propos vous sera communiquée pour validation avant la diffusion du procès-verbal. Vous avez la parole.

Arancha GONZALEZ

Merci beaucoup, Madame la Présidente. Il y a à peine deux ans et demi, j'ai traversé le portail du 13 rue de l'Université, main dans la main, avec Philippe Martin, pour prendre la direction de l'École d'affaires internationales. C'était le fruit d'un choix. J'avais choisi, après une longue carrière qui a commencé dans le secteur privé, et puis s'est développée dans le secteur public. Je faisais le choix de l'université, et je faisais le choix de Sciences Po, face à d'autres alternatives en Espagne ou aux États-Unis. C'était un choix réfléchi et je me suis engagée. Et, aujourd'hui, j'ai fait un choix qui est de candidater à la direction de Sciences Po et je m'engage. Je m'engage vis-à-vis d'une institution, Sciences Po, qui

aujourd'hui ne se trouve pas en bonne forme. Elle est traversée par le manque de confiance. Elle a perdu son brillant, elle est fragmentée à l'intérieur, et elle a perdu une partie de la confiance de l'extérieur, de nos partenaires, de ceux qui nous regardent. Et, je crois que c'est très important de ne pas rester dans le passé. Mais, d'essayer un nouveau départ. En présentant ma candidature, je me suis posé deux questions : qui est Sciences Po et de quoi elle aurait besoin aujourd'hui ? Sciences Po est une université internationale de recherche. Elle est ouverte sur le monde qui forme les décideurs de demain qui vont aller dans le secteur public, comme serviteur public, dans le secteur privé, dans la société civile, mais qui les forment dans la rigueur et dans l'excellence. Sciences Po est le résultat d'une alchimie particulière. C'est un équilibre. C'est le résultat de tensions créatrices. Un élément public, puisque Sciences Po est enracinée dans l'écosystème de l'enseignement supérieur en France, mais aussi une fondation, le privé, la capacité à moderniser et innover. Des tensions entre une faculté permanente, petite, mais d'une grande qualité, et tout un écosystème de professeurs-enseignants, des doctorants, des post-doctorants qui enseignent ici parce qu'ils sont attachés à Sciences Po, ils y croient. Une tension entre la France... puisque Sciences Po est un symbole de la France, mais aussi une France qui ne se comprend pas sans l'Europe, et une France en Europe qui a toute sa place, pour montrer une autre voie dans un monde brutalisé où nous voyons les États-Unis s'isoler, et la Chine se raffermir. Une tension entre Paris et les campus en région. Une tension entre l'élitisme, mais l'ouverture sociale dans la recherche de l'excellence. Une tension entre nos ambitions et nos moyens. De cette tension créatrice, c'est ça qui fait bouger Sciences Po. C'est ça qui lui donne la force pour innover, et pour se moderniser. Mais, il faut maîtriser sa force pour ne pas tomber dans l'éparpillement ou dans la déperdition. De quoi elle a besoin ? Sciences Po, aujourd'hui, je crois qu'elle fait face à un triple défi. D'abord, c'est le défi de son projet pédagogique. Sciences Po a été créée à l'image de l'université Humboldt, en Allemagne, qui, elle, était la version moderne de l'époque qui s'était créée contre Heidelberg, Oxford ou la Sorbonne. Mais, tout de suite, Sciences Po a su inspirer d'autres. Elle a inspiré la LSE. Elle a inspiré Georgetown qui a été créée à l'image de Sciences Po. Elle a inspiré l'université de Brown aux États-Unis. Elle a toujours été à l'Avant-Garde. Aujourd'hui, il faut dire, il y a plus de concurrents au monde. Nos concurrents sont aussi très bons. Et, le monde est en train de changer. La géopolitique change, l'économie change. La démocratie, la technologie, les changements climatiques. Si nous voulons être et rester à l'Avant-Garde, il faut réaffirmer notre projet pédagogique, et travailler à la fois sur le contenu, mais aussi sur la manière d'enseigner où, à un moment, où des avancées technologiques changent aussi le paysage des méthodes pédagogiques.

C'est pour cela que moi, je proposerai les états généraux de la formation de demain. Un projet pour rassembler toutes les communautés de Sciences Po avec la faculté permanente, au centre, avec les professeurs-enseignants, chercheurs, docteurs, post-doctorants, Alumni, mais aussi avec tout l'écosystème du marché du travail, pour nos étudiants qui, à la fin des fins, sont dans une école professionnalisante, le secteur public, le privé, la société civile, et les autres partenaires que nous avons, pour rebâtir les projets pédagogiques de Sciences Po. Portons une attention particulière sur la refonte du collège, sous le guide de Jeanne Lazarus, et toute son équipe qui est d'une énorme qualité.

Le deuxième défi de Sciences Po, c'est plus compliqué. C'est d'apprendre à vivre dans le désaccord. Nous avons vu dans les derniers mois comment la polarisation en France, la polarisation qui est aujourd'hui aussi malheureusement en Europe, nous interpelle sur notre méthode, sur la manière dont nous allons construire un espace commun, des débats et des discussions, sur la base des arguments, ancrés dans les libertés académiques, suivant les valeurs de la République, sans discrimination, sans violence, sans racisme, sans antisémitisme que malheureusement nous avons vécu, nous aussi. Ces derniers mois, apprendre à vivre dans les désaccords, j'ai dit aux étudiants de PSIA, quand je les ai accueillis il y a deux semaines, que sera aussi une marque de différenciation de nos étudiants par rapport à d'autres. Ça sera aussi leur valeur ajoutée. Donc il faut investir. Comment le faire ? Je proposerai une agora de Sciences Po qui se tiendrait une fois par mois, un espace commun de débats et de discussions, de grands sujets qui traversent nos sociétés. Avec, et je compte beaucoup sur la faculté permanente, pour nous aider à construire ces débats à travers une démarche d'échange d'idées et d'arguments. Et, pas de slogans puisqu'on est nous à l'université.

Je voudrais aussi, et ça serait ma deuxième proposition, adopter les principes de Sciences Po sur les positionnements dans les grands conflits politiques ou géopolitiques, nationaux ou internationaux. Un chantier de consultations en comité a été lancé. Je souhaiterais que cette consultation soit le plus large

possible, pour essayer de construire un consensus, et nous doter de règles dont nous ne disposons pas aujourd'hui, pour faire face à des conflits qui se multiplient chez nous comme ailleurs.

Notre troisième défi, c'est le défi de la modernisation de notre administration, et la solidification de nos finances. Nous sommes devenus une grande organisation. Mais, le cœur de notre réacteur reste quand même celui par moments d'une petite et moyenne entreprise. Trop de fragmentations administratives, trop de micromanagement des lignes, de responsabilités qui ne sont pas claires. Une technologie, un apport technologique dans la maison où par moments on a l'impression que les salariés sont au service de la technologie, plutôt que la technologie soit au service des salariés, et une nécessité d'ajuster nos ambitions à nos moyens. C'est pourquoi je crois qu'il faudrait regarder sans tabou, à la fois les revenus et les dépenses. Je voudrais faire, et c'est là que je voudrais commencer, des propositions concrètes du côté de notre modèle financier. D'abord, lancer un plan stratégique de levée de fonds destiné à la fois de manière construite avec toutes les forces de l'université, de manière à ce qu'il y ait un engagement collectif dans cette démarche, fixant les priorités sur lesquelles nous voulons « appetizer » quelque part, nos mécènes, et approchant nos mécènes qui sont à la fois des individus et des entreprises, mais de plus en plus aussi des fondations, en France comme en Europe et à l'international. Parce que nous avons une capacité aussi d'aller lever des fonds à l'international, comme nous l'avons prouvé. Je voudrais que l'on se fixe un objectif numérique aussi. Aujourd'hui, on a à peu près 16 millions d'euros de contribution du mécénat. Je crois que dans l'espace de cinq ans, on devrait se fixer comme objectif d'ajouter 10 millions d'euros de plus, pour arriver dans cinq ans à 26 millions d'euros. Deuxième proposition concrète qui concerne l'éducation exécutive. Je sais que je ne suis pas la première ni la plus originale à mettre l'éducation exécutive sur la table, qu'il y a eu plusieurs essais avant moi, mais je crois qu'on est aujourd'hui au bon moment pour le faire. D'abord parce que nous avons un directeur de l'éducation exécutive très bon, très fort, et des équipes soudées qui peuvent nous aider à construire avec la communauté de Sciences Po ensemble un plan, concernant l'éducation exécutive, qui puisse nous permettre de passer, avec un objectif numérique, de dégager une marge qu'aujourd'hui est entre 2,7 et 3 millions d'euros. La doubler à 6 millions d'euros dans l'espace de cinq ans. Ceci est possible. Mon expérience dans la levée de fonds me dit que si l'on fait cette démarche d'une manière structurée, plutôt que d'une manière opportuniste, nous avons de quoi, encore une fois, améliorer notre capacité à générer des revenus. Donc, là aussi, je voudrais commencer par les revenus parce que je crois qu'il y a des marges d'action.

Un mot sur la méthode parce que je crois que c'est très important. La méthode, celle que j'ai pratiquée dans toutes les administrations où j'ai eu des responsabilités, c'est assez simple. D'abord, écoute et dialogue. Pas de décisions qui seront prises dans un coin. Collégialité et procédure. Et, pas d'arbitraire. Donc, il n'y aura pas de postes qui sont promis à ceci, à celui-ci ou à celle-là. Il y aura des procédures. Et, il y aura aussi une capacité à décider une fois qu'on aura fait l'écoute, le dialogue et qu'on aura validé le choix, il n'y aura pas la procrastination. Je voulais être très claire sur la méthode parce que si nous avons un problème de confiance, et nous avons un problème de confiance, pas seulement à l'extérieur, aussi à l'intérieur. Cette confiance, il faut la nourrir avec une méthodologie claire. Je termine, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs. Si je regarde les portraits dans le corridor de la direction des Sciences Po, on pourrait dire que je ne suis pas exactement la candidate du statu quo. J'en suis consciente, mais je voulais aussi vous dire de mon engagement pour un nouveau départ à Sciences Po. Merci. Et, bien sûr à votre disposition pour vos questions.

Dina WAKED

Merci beaucoup, Madame GONZALEZ pour votre présentation. Nous allons maintenant passer aux questions. Qui souhaite commencer ?

Laurence BERTRAND DORLEAC

Merci, Arancha, de ta présentation très claire. Effectivement, Sciences Po assure une triple dimension à la fois internationale, nationale et régionale. Tu ajoutes la dimension européenne qui est intéressante. Comment vois-tu les choses en matière de campus ? Comment penses-tu les organiser ; comment vois-tu la répartition entre leurs différentes zones géographiques ?

Arancha GONZALEZ

Merci beaucoup. D'abord, Sciences Po a fait un choix de s'implanter dans des régions en France, et je crois que c'était une manière de montrer un engagement, et le reflet de cette volonté des diversités aussi territoriales. Et, pour faire irriguer Sciences Po aussi dans les régions, c'était un pari qui, je trouve, a été réussi. Est-ce qu'il faut en rester là ? Non. Je crois qu'il y a trois domaines sur lesquels, je crois, qu'il faudrait travailler. D'abord, dans la refonte du collège, donc la refonte du projet pédagogique de Sciences Po, il y a une grande dimension au collège, et l'une des questions qu'il va falloir se poser dans cette nouvelle fondamentalisation est : comment on articule les campus en région ? Est-ce qu'on garde les aires géographiques telles qu'elles sont définies aujourd'hui, qui étaient un peu la marque pour distinguer les différents campus en région ? Qu'est-ce qu'on fait de Paris qui n'a pas de couleur géographique ? Je crois que c'est une réponse qu'il faut intégrer dans la refonte du collège, et je regarderai cela sans tabou comme il se doit, mais aussi sur la base de l'expérience qui est différente selon les régions. Deuxième chose, le deuxième argument que je mettrai sur la table, quand on a fait le pari des régions, on l'a fait parce qu'on voulait faire vivre Sciences Po dans les régions, et essayer de contribuer au rayonnement des régions à travers notre présence là-bas, notamment le rayonnement de l'écosystème universitaire local, régional, avec l'Université de Normandie, avec L'URCA. Je crois qu'il y a des marges d'amélioration, et je voudrais améliorer les liens entre Sciences Po et les universités en région. Je crois qu'il y a aussi des marges d'amélioration, concernant l'animation d'un débat et d'un espace public de discussion dans les campus en région. Donc, je voudrais là aussi améliorer notre capacité à construire dans les campus, en région aussi des espaces de débat avec des personnalités, avec de grandes conférences comme il se doit. Et, c'est plus en interne. Je crois qu'il faudrait donner à nos campus en région plus de capacités d'agir, plus d'autonomie, un peu moins de micromanagement, de manière à ce qu'elles puissent aussi s'ajuster aux spécificités locales, gardant toujours cette idée qu'il n'y a pas une science pour de première et une science pour de deuxième, mais qu'il y a un Sciences Po à Paris comme dans les campus en région.

Antoine DEFRUIT

Merci Madame GONZALEZ, pour cette présentation. Je voulais revenir un petit peu en détail sur la question des finances. Dans votre projet, vous précisez qu'il y a un problème d'acceptabilité auquel Sciences Po pourrait être confrontée, s'il était tenté d'augmenter à nouveau les droits de scolarité. Donc, qu'est-ce que vous auriez en tête précisément ? Est-ce que ça veut dire, par exemple, qu'on gèle en volume, qu'on gèle en valeur le montant des droits de scolarité ? Et, question corollaire, si vous vous modérez le dynamisme de cette ressource, vous avez évoqué, et fixé des objectifs ambitieux pour d'autres ressources telles que le mécénat et la formation continue. Mais, même en supposant qu'on les atteigne, c'est quand même à moyen terme. Vous avez parlé de cinq années. Donc d'ici là, il pourrait éventuellement être nécessaire de faire un effort sur les dépenses. Lesquelles ? Est-ce que vous seriez peut-être prête à interroger en premier ? Merci beaucoup.

Arancha GONZALEZ

Merci. Sur les frais de scolarité, on les a augmentés récemment deux fois, 7,5%, 3,5%. Je crois qu'on est arrivé à un seuil où l'on est à un risque de perdre la compétitivité, par rapport à nos concurrents ; et nos concurrents c'est les autres Européens et nos concurrents, c'est aussi les États-Unis. Donc, je crois que du côté frais de scolarité, je voudrais mettre sur la table de ne pas augmenter les frais de scolarité. Côté dépenses, si je regarde la dépense, 55 %, c'est la masse salariale. Après, c'est la rémunération de nos enseignants. Ce sont des rémunérations qu'on a gardées relativement au même niveau depuis beaucoup d'années. Nous avons ensuite les frais de l'immobilier, à la fois les prêts que nous avons pris pour le 1 Saint-Thomas qui est à peu près de 8 millions d'euros, que nous payons pour les loyers des bâtiments dans notre voisinage. Il y a la partie destinée à l'inclusion sociale, aux bourses. Et là, je voudrais aussi mettre sur la table que je ne serais pas favorable à toucher à notre capacité à faire de l'inclusion sociale, parce que c'est aussi une de nos valeurs. Et, qu'il faut être capable d'avoir les moyens de nos ambitions là aussi ! Et reste après tout ça, les frais de fonctionnement de la Maison. Donc moi, ce que je voudrais, sachant encore une fois que je voudrais protéger la partie de notre dépense destinée aux bourses et au soutien de nos étudiants. Je voudrais bien qu'on regarde d'une manière ouverte, sans tabou le reste des postes de dépenses, mais qu'on le regarde. C'est vrai qu'aujourd'hui nous n'avons pas

un problème. Nous n'avons pas un problème financier. Mais, c'est vrai aussi que les questions financières ne se traitent pas quand on a un problème ; on anticipe de manière à ce que courbe de dépense et courbe de revenu ne se séparent pas. Donc, encore une fois, regardons, et si décision il faut prendre, faisons-le dans le dialogue social qui est un des piliers de fonctionnement de la Maison, et un élément fondamental pour la confiance dont on parlait tout à l'heure.

Audrey COURIOL

Bonjour, je suis représentante des salariés à la CFDT. Dans votre projet, vous parlez de modèle économique, et vous évoquez la revalorisation automatique des salaires. Est-ce que vous pouvez préciser ces termes, et est-ce que vous pouvez nous dire comment vous allez vous y prendre ? Merci.

Arancha GONZALEZ

Encore une fois, salaire qui est 50 % de notre dépense, salaires qui ne sont pas simplement une dépense. C'est aussi la rémunération des travailleurs, des salariés de Sciences Po. Donc, de ce point de vue là aussi, la manière de récompenser et de rémunérer le dévouement et l'engagement de nos salariés. Et, pour en avoir parlé beaucoup avec eux, je sais qu'ils tiennent à Sciences Po, mais qu'ils sont aussi brisés par les crises qu'ils ont vécues, et qu'ils ont aussi des inquiétudes concernant notre modèle économique. Donc, le salaire est composé de différents ingrédients, et inclut la revalorisation automatique des salaires. Je crois que nous devrions être ouverts à regarder sans tabou toutes les dépenses, pas simplement la masse salariale, de travailler aussi du côté des revenus, et c'est pourquoi j'ai voulu le mettre en premier. Mais la méthode, si vous m'interrogez sur la méthode, je crois que la méthode devrait être de suivre scrupuleusement le dialogue social, avec des interlocuteurs sociaux qui sont ceux qui vont nous aider à le mener. Mais qu'on le fasse, ce que je peux vous dire, c'est qu'il n'y aura pas de ma part une démarche Top-Down pour dire : voilà comment il faut faire et voilà où il faut couper. Cela doit se faire dans le dialogue et il faudra, si jamais il faut faire des choix, faire les choix ensemble.

Fabrice BOUDJAABA

Merci, Madame, pour cette présentation. J'ai vu dans votre présentation que vous avez commencé en définissant Sciences Po comme une université de recherche internationale. Et, ensuite, vous avez évoqué trois défis, mais pour le coup, la recherche n'apparaissait pas. J'aurais aimé savoir finalement quelle vision vous aviez pour la recherche à Sciences Po, étant entendu que vous avez indiqué très justement que finalement Sciences Po était un modèle, en termes d'école de formation, un modèle qui a beaucoup inspiré, mais dans la concurrence actuelle, avec des modèles un peu équivalents dans le monde. Enfin, quelle place vous donnez à la recherche justement dans le maintien de Sciences Po, dans cette concurrence-là ? Et, question corollaire, quelle place finalement vous donnez aux partenariats ? Alors, pas seulement à l'échelle internationale, mais aussi à l'échelle nationale, pour ce qui est de la recherche à Sciences Po. Merci.

Arancha GONZALEZ

Pour nous, université internationale de recherche, la recherche est au cœur de notre projet, à la fois par le rayonnement que cette recherche dans les cinq disciplines qui sont les nôtres, et sa production scientifique. Ce qui nous permet aussi de rayonner en France, en Europe comme à l'international. C'est aussi là le succès de Sciences Po, dans le *ranking* international. C'est dû au rayonnement intellectuel, à la capacité de recherche dans des domaines dans lesquels nous sommes reconnus internationalement. Donc moi, je vois la recherche comme un moteur de productions scientifiques de la plus haute qualité. Et, encore une fois, si je regarde le dernier rapport du HCERES, je vois qu'on peut être conforté dans cette perception, dans cet objectif. La recherche, et donc la faculté permanente est fondamentale pour la qualité de la formation à Sciences Po ; dans l'Avant-Garde dans cet élément ; Sciences Po étant à l'Avant-Garde dans aussi la formation des décideurs de demain, c'est aussi grâce à la qualité de la faculté permanente, des chercheurs de Sciences Po qui nous aident à fondamentaliser cette formation, et donc à lui doter d'une norme qualité. Ensuite, la recherche et donc la faculté permanente à Sciences Po, c'est aussi une communauté qui doit nous aider à faire vivre le débat et la discussion à Sciences Po. Je n'ai pas mis un défi concernant la faculté permanente et la recherche, parce qu'elle est transversale à toutes nos actions, à tous nos objectifs. Ce que je voudrais, c'est travailler pour rapprocher mieux enseignement

et recherche. On a commencé à le faire, on l'a fait. C'était la démarche derrière la nomination d'un directeur de la formation et la recherche. Je crois qu'on a maintenant, après un an et demi, des enseignements à tirer. Mais, j'aimerais bien poursuivre la voie de la proximité entre la formation et la recherche. Comment le faire ? Déjà, nous nous assurons que la production, notre maquette pédagogique est systématiquement l'apport de la faculté permanente, à travers les organes que nous avons à Sciences Po, comme le Conseil scientifique. Je crois que c'est une très bonne idée de créer le bureau du Conseil scientifique qui va nous aider à avoir une structure ancrée, pour que la faculté permanente puisse irriguer la Maison. Deuxièmement, en construisant des espaces de collaboration entre la faculté permanente et d'autres communautés de Sciences Po ou même de doubles affiliations. Je pense, par exemple, à l'Association de la faculté permanente dans le COMEX, où l'on décide de beaucoup des politiques de la Maison, mais où il y a une partie de la communauté qui n'y est pas. Et, trois, dans la participation de la faculté permanente dans la construction des politiques à Sciences Po. Que ce soit une politique concernant les violences sexuelles et sexistes, donc une meilleure insertion systématique de la faculté permanente, comme une communauté qui est au cœur du réacteur, mais qui n'a pas été encore une fois dans cette administration qui est restée trop petite et moyenne entreprise, qui n'est pas aujourd'hui encore complètement insérée et intégrée dans notre écosystème.

Damien GARCIA

Bonjour, merci beaucoup pour cette présentation de votre projet. Donc, moi, je suis représentant des doctorants, et il y a beaucoup d'enjeux qui sont importants aux yeux de cette communauté. Mais, on va insister sur des points un peu matériels. Nous considérons que du point de vue de la compétitivité internationale, avec les autres universités de recherche, mais aussi du point de vue des conditions de travail, des questions comme la quatrième année de financement ou l'exonération des frais de scolarité qui sont des points importants. Et, nous souhaitons vous poser une question. Justement, votre position sur votre politique doctorale, quelle serait-elle ? Et, un peu votre position sur ces sujets.

Aranca GONZALEZ

D'abord, ce que j'ai déjà fait dans ces deux ans et demi à Sciences Po ; peut-être, on commence là pour vous montrer que c'est une communauté à laquelle j'ai prêté une attention particulière. Construire des ponts entre les différentes écoles à Sciences Po et l'École doctorale, et pour qu'entre nos étudiants qui veulent poursuivre les cursus des doctorants puissent les faire. Et, c'est quelque chose que nous avons bâti ensemble, École d'affaires internationales et École doctorale, comme un exemple de là où il y avait une opportunité, mais pas de pont entre les deux communautés de Sciences Po. On a construit le pont. Donc, premièrement, c'est un signe de la valeur et de l'importance que j'octroie à la capacité de Sciences Po aussi de former des doctorants dans les disciplines qui sont les nôtres. Ensuite, je crois que nous devons mieux articuler les doctorants en tant qu'enseignants. Ils contribuent énormément à l'enseignement. Mais, c'est quelque chose qui est un peu dans chaque école, sans qu'il y ait une méthode et une structure. Et ça, il faut le structurer parce que nous avons une opportunité de travailler avec la communauté des doctorants, qui sont une ressource très importante pour nos enseignements. Donc, la proposition est de structurer. Après, il y a un sujet de quatrième année pour les doctorants, sachant que, en quatrième année, les doctorants, soit ils ont un contrat d'enseignement, soit ils ont... Donc, il faut qu'on puisse regarder là où il y a des doctorants qui, en quatrième année, se retrouvent sans un revenu ou c'est aussi une capacité financière, mais sans pour autant décourager ceux qui, la quatrième année, veulent, et peuvent déjà s'insérer dans le monde de l'enseignement d'une manière plus pleine ou de la recherche d'une manière plus pleine. Donc, oui, à regarder de manière ponctuelle les cas particuliers qu'il y aurait pour des doctorants qui se trouveraient en quatrième année sans une voie de sortie, disons.

François WERNER

Bonjour et merci. Vous avez évoqué dans votre propos introductif la dégradation de l'image extérieure de Sciences Po. Comment pensez-vous vous y prendre pour la restaurer ? Est-ce que les chantiers internes que vous avez évoqués pour vous parleront d'eux-mêmes et restaureront cette image ? Et, quel serait pour vous le rôle spécifique du directeur ?

Arancha GONZALEZ

D'abord, on ne peut pas améliorer l'image extérieure si l'on n'a pas fait le travail à l'intérieur. On ne peut pas prétendre être à l'extérieur ce qu'on n'est pas à l'intérieur. Donc, je crois que le plus important, et c'est là où il faut commencer, c'est de recréer de la confiance, ressouder nos communautés, retravailler notre Sciences Po en interne. Plus on sera fort en interne, plus on sera fort à aller communiquer en externe ; plus toutes les communautés de Sciences Po se sentiront en confiance et à l'aise à l'intérieur de Sciences Po, quand ils vont aller à l'extérieur, parce que nous sommes tous, d'une manière ou d'une autre, un relai aussi vis-à-vis de l'extérieur, plus on sera fort. Si, j'écoute les critiques de l'extérieur et j'écoute beaucoup aussi nos partenaires à l'extérieur de Sciences Po, ils nous reprochent trois choses. Ils nous reprochent un projet pédagogique qui s'est affaibli. C'est pourquoi il faut refondamentaliser notre projet pédagogique, revenir aux sources, excellence, rigueur. Et ça, c'est une partie très importante de la réponse. Le deuxième reproche qui nous est fait, c'est qu'on est devenu incapables de nourrir et d'alimenter les débats académiques, qu'on est devenu wokistes, qu'on est devenu incapables de faire ce qu'une université fait, qui est l'échange d'idées, les débats intellectuels, la capacité à écouter l'autre et même à changer d'avis si on est convaincu. Et là aussi, je crois qu'il faut être... Il faut améliorer notre capacité à incarner cet espace universitaire que nous sommes. Et, le troisième reproche, ou peut-être la troisième crainte qui est exprimée, c'est concernant notre modèle économique, le fait de savoir si l'on est suffisamment solide ou pas. Donc, je crois qu'il faut répondre à ces trois questionnements. Et, les trois sont importants, mais celui au milieu est très important. Sur les autres, parce que quelque part, nous, on est attendu aussi sur notre exemplarité, sur notre capacité à être un lieu libre de discriminations, libres de violences, libres d'antisémitisme. Et, c'est là que nous devons être... redoubler nos efforts, parce que ça va être un élément qui va être regardé de l'extérieur. Est-ce qu'on est capable encore aujourd'hui d'incarner les valeurs républicaines ? Et, je crois que s'il y a cette interrogation, il faut y répondre.

Yannig GOURMELON

Bonjour. Merci pour ces éléments. Deux questions. Vous avez parlé de l'équation financière. Il y a un troisième volet qu'on n'a pas abordé, qui est celui des fonds publics. Comment est-ce que vous voyez l'évolution de ce poste-là, et le dialogue probablement qu'il faut instaurer avec ses interlocuteurs. Et, deuxième chose, qui est plus micro. Beaucoup d'entreprises aujourd'hui ; vous parlez de restauration de la confiance au sein de Sciences Po, mais il y a aussi un élément de confiance à l'extérieur de Sciences Po, notamment pour les entreprises. Alors, quelques cas pratiques. On me dit plus de subventions pour Sciences Po ou plus d'initiatives vers Sciences Po dans le privé, enfin beaucoup d'entreprises. Et deuxièmement, gel des recrutements des profils Sciences Po au profit des concurrents, c'est-à-dire les écoles de commerce ou les écoles d'ingénieurs. De manière très pratique, comment on fait pour restaurer cette confiance auprès des patrons qui sont quand même aussi une des voies de sortie importante de l'école ?

Arancha GONZALEZ

Du côté des fonds publics, il y a du bon et du moins bon. Je commence par le moins bon. Fonds publics en France, c'est un pays quand même qui est dans une situation budgétaire délicate. Je ne crois pas qu'il faille attendre une augmentation de la contribution de l'État à Sciences Po. Donc, là, notre objectif collectif devrait être de maintenir la contribution là où elle est aujourd'hui. Alors, la question ne se pose pas aujourd'hui. Encore une fois, parce que la contribution de l'État est pluriannuelle, c'est un engagement pluriannuel, et qu'il faudrait commencer à travailler dès qu'on aura un nouveau gouvernement pour faire valoir l'importance de la contribution publique par la manière dont Sciences Po fait rayonner l'écosystème d'enseignement supérieur français en France, en Europe et dans le monde. Mais, encore une fois, je crois que plus on sera fort aussi dans les démarches pour restaurer la confiance, plus nous serons crédibles vis-à-vis des autorités publiques françaises. Bon après, il y a un peu de meilleures nouvelles dans d'autres fonds publics qui sont les fonds publics européens ou, si je regarde là, les programmes de travail de la nouvelle Commission européenne, il y a là une priorité qui va être donnée à l'espace d'éducation européen. Je crois qu'en Europe on s'est rendu compte que l'espace d'éducation, que l'éducation, que la recherche, que notre capacité à innover va être aussi un atout dans la concurrence vis-à-vis des États-Unis ou vis-à-vis de la Chine. Et là, je vois une augmentation de la

dotation de l'Union européenne dont il ne faudrait pas perdre de vue qu'elle – et nous le savons, parce que nos chercheurs ici le pratiquent - peut être une source de financement, surtout du côté de la recherche. Donc, encore une fois, bonnes et moins bonnes nouvelles. Mais, en tout cas, restaurer notre image, regagner la confiance doit être placée au centre de notre démarche, parce que de cela dépend notre capacité à engager à la fois les autorités publiques, mais aussi le secteur privé. Côté secteur privé, je crois que si je regarde les chiffres, il faut aussi à mon avis regarder un peu les chiffres. Je regarde par exemple les chiffres d'apprentissage qui est un baromètre de la manière dont les entreprises privées sont engagées. Avec Sciences Po, nous avons vu une augmentation de nos apprentis d'à peu près 400 l'année passée, à 525 cette année. Donc là, à mon avis, c'est le signe d'une confiance. Donc, je vais aussi regarder là où il y a à bâtir et bâtir ensemble, mais il y a aussi des entreprises privées qui nous disent : vos étudiants sont de plus en plus en concurrence avec d'autres étudiants qui sortent d'autres institutions. D'où le choix que j'ai voulu mettre sur la table de refondamentaliser notre projet pédagogique, de renouer avec les valeurs républicaines, et de restaurer aussi une gestion financière et administrative axée sur la transparence, sur la recevabilité, pour, encore une fois, pouvoir entamer un dialogue avec les entreprises, avec les mécènes privés ou avec les fondations. Dans le passé, mon expérience me dit que quand j'étais à l'Organisation mondiale du commerce international, j'ai travaillé beaucoup avec les entreprises, et quand ils regardent Sciences Po, ils voient à la fois des filières qui ont alimenté les personnels chez eux ; une institution très souvent à laquelle ils sont attachés parce qu'ils sont aussi passés par Sciences Po. Et, donc ils veulent retrouver un peu cet esprit qu'ils ont vécu. Plus ils se sentiront en confiance, et plus ils seront « appetizés » par Sciences Po. Je crois qu'il faut aussi créer une enceinte de dialogue plus structurée avec ces communautés. On le fait en individuel. Je crois qu'il faut aussi faire construire une enceinte de dialogues plus structurée avec nos mécènes, et je ferai de cela une de mes priorités, parce qu'il faut avoir les moyens pour avoir les ambitions.

Emeric HENRY

J'aimerais rebondir sur la question de la méthode, et sur un cas très important pour l'institution, qui est le choix de modèle entre DFR ou le retour de l'ancien modèle DS versus DFI Et, donc quelle est la méthode pour réfléchir à cette question ? Dans quel tempo ? Quelle est la contrainte temporelle et quelle est la méthode pour le choix de la personne ?

Arancha GONZALEZ

Alors, sur le choix de la personne, pour ces postes, comme pour n'importe quel autre poste, c'est des procédures de recrutement. Pour me faire confiance, il suffit de regarder comment je fais à PSIA. Depuis que je suis arrivé, il n'y a pas eu un seul recrutement qui n'a pas été fait avec une procédure. Et ça, c'est la confiance. Mais, c'est aussi la légitimité de la personne qui va occuper ce poste. Donc, je voudrais et ça serait une de mes premières mesures, si vous décidiez de me nommer, d'entamer un dialogue avec la faculté permanente, mais aussi avec les écoles et aussi avec le Secrétaire général, parce ce que nous avons, nous avons voulu construire un autre modèle inspiré par une université anglo-saxonne, l'idée d'un provost. Mais, nous n'avons pas réfléchi jusqu'au bout dans l'articulation de ce provost avec ces deux autres communautés. La communauté de ceux qui gèrent la Maison, l'administration et les finances, et la communauté qui représente la formation, qui est à la fois la gestion de la formation, mais aussi le front-office, les écoles, le collège, l'Executive Education. Il faut à mon avis apprendre de cette année et demie d'expérience. Moi, je voudrais bien qu'on regarde, qu'on tire les leçons, qu'on les tire ensemble.

J'ai l'impression que nous avons trois piliers : le pilier de l'administration et la finance, la gestion des ressources humaines et financières, le pilier de la formation et le pilier de la recherche. Et, il faut que ces trois piliers soient mieux intégrés. Je crois que c'est trois piliers, ce n'est pas deux. Mais, j'arrive à cette discussion sans a priori. Donc, je voudrais bien qu'on lance cette discussion en arrivant le plus vite possible, parce que la personne ou les personnes doivent immédiatement se mettre au travail, et commencer à discuter avec les interlocuteurs. Chose à laquelle on n'a un peu peut-être pas prêté suffisamment attention dans les derniers mois. Donc, voilà, un peu. Moi, je n'ai pas d'a priori. Je crois que pour être tout à fait honnête, les modèles que nous avons ont été positifs à certains égards, ne l'ont pas été à d'autres égards. Et, donc il faudrait réfléchir. Je dois vous dire, tout ça, c'est des choix d'organisation. Je regarde ce qu'il s'est passé à la LSE, ils sont passés par une procédure similaire à la

nôtre. Ils ont créé la figure d'un provost, et un an et demi après, ils se sont rendu compte que ça ne marche pas à la LSE comme ils l'avaient imaginé. Ils se sont donnés une période de temps, pour peut-être tester un autre modèle où ils sont aujourd'hui, sans pour autant abandonner le projet initial d'une DFR. Je suis très tentée par cette solution qui nous permet un peu d'expérimenter dans des choix d'organisation, le but étant une meilleure intégration de ces trois communautés.

Jean-François HUCHET

Merci beaucoup pour la présentation de votre projet de direction. La ministre de l'Enseignement supérieur a saisi le Collège de déontologie au mois de juin dernier sur l'opportunité de poursuivre ou d'arrêter des coopérations internationales, dans des zones de conflit. Le collège, ce même collège a rendu un avis qui me semble assez sage sur cette question. Or, nous voyons durant cette rentrée ressurgir des demandes d'interruption de relations académiques avec des pays qui sont dans des zones de conflit. Comment est-ce que vous comptez répondre à ces demandes ?

Arancha GONZALEZ

Pour la question des partenariats universitaires, se sont déjà posés dans cette institution, disons... Les partenariats académiques sont importants pour Sciences Po, au-delà du symbole. Les partenariats académiques, que ce soit nationaux ou internationaux, c'est la manière de mieux travailler pour construire des cursus de formation, et créer des espaces de recherche, et créer aussi des espaces où des chercheurs parfois limités dans leur pays, dans l'incapacité, dans l'expression de la liberté académique peuvent la retrouver. Donc, pour ces trois raisons irriguer la formation, capitaliser la recherche, mais aussi permettre la construction d'espaces où les libertés académiques peuvent être vécues pleinement. Je crois que notre option par défaut devrait être de privilégier les partenariats académiques. Après, nous avons, encore une fois, dans un monde où les libertés académiques sont attaquées par des régimes autoritaires, mais dans un monde où la démocratie est aussi bousillée de l'intérieur, les partenariats académiques se trouvent aussi en porte à faux, par rapport à la géopolitique ou même tout court à la politique. Je crois qu'il faut garder les partenariats académiques comme les derniers ponts qu'on coupe dans les relations avec d'autres communautés, dans d'autres pays. Après, nous avons, et nous aussi, nous avons vécu ça, des problèmes pratiques dans le vécu de cette pratique de coopérations avec d'autres universitaires. Nous avons eu des prisonniers, des personnes, des chercheurs de Sciences Po qui ont été emprisonnés dans d'autres pays, justement par l'exercice des libertés académiques. Alors là, je crois qu'il faut plusieurs choses. D'abord, il faut que l'université se dote de mécanismes de protection fonctionnelle pour nos chercheurs, pour leur permettre de travailler. Mais, sachant que parfois ça ne va pas être facile dans certains pays dans lesquels ils veulent, ils peuvent le faire. Je crois que, et ça c'est autant pour l'externe que pour l'interne, je crois qu'il faut travailler à l'intérieur de France Universités pour avoir une démarche conjointe de la manière dont nous allons protéger la capacité des chercheurs, à déployer leurs capacités, dans des conditions parfois pas commodes à l'intérieur de nos démocraties. On l'a vu et nous le vivons avec certains de nos partenaires européens comme la Central European University, qui se trouve attaquée, affaiblie, non pas par un régime autoritaire extérieur, mais de l'intérieur de son système. Donc, il faut se doter de mécanismes à l'intérieur de l'université. Mais, je crois que c'est un sujet qu'il faut porter aussi au niveau de France Universités pour pouvoir nous protéger aussi, et protéger cet espace qui est celui des libertés académiques. Enfin, Sciences Po fait partie aussi des enceintes internationales comme l'U7, les groupes d'universités du G7 ou des Alliances européennes comme CIVICA, où l'on devrait aussi faire de cette question des libertés académiques un sujet important. Nous avons, par exemple, essayé de faire en sorte que dans les index universitaires, dans les index de la qualité université, on intègre aussi cette dimension de liberté académique. Je voudrais dire que l'opposition est venue de là où on s'y attendait moins, qui est des États-Unis, donc à l'intérieur de notre université, dans l'écosystème universitaire français, et avec des alliances à l'international comme un agenda européen. Merci.

Pascale EISENBERGER

Thank you very much for your presentation. You speak several languages. You have just spoken about the EU and funding and the United States. What could you suggest to support English teaching and... Sorry, language teaching and learning at Sciences Po?

Arancha GONZALEZ

So, I'm very well surrounded at this table. Because I've got to my left the epitome of languages and language teaching, especially languages that maybe are not that mainstream, but that are equally important, especially in context and for researchers and for students that want to also devote their attention. And they are time to feather away countries and regions. I think, if we are serious about being an international research university, if we are serious about internationalization - and we are - we have to be serious about languages. Not only English, but also French for the many international students that are going to live for several years in an environment where... It would be an incredible value that they benefit from language teaching. So, I will give attention and I will give resources to languages. Because this is a pre-requisite, in a way, for living together. And we have seen how important this is, when we had to meet together in the so-called town hall, which is a bit of a funny name for a French university, in the agora. We realized how important this issue of languages is. Because we also have to have the capacity to connect. So, it will have resources and it will have political attention. And not only at the level of teaching, but also at the level of services. Let me give you an example of an area where we have to do better. Our medical services are often helping students that speak little French. And sometimes they have to share with those services very difficult... They have to have very difficult conversations. They have to share very complicated messages, including for example when there is a case of sexual violence. They have to have in front someone that can help them and guide them. So again, languages is not only because it's my own personal experience, how important it is as a connector. But in the practical life and in the professional training our students and researchers, it would have my attention.

Bathylle MISSIKA

Merci pour ces pour tous ces éléments, Madame la Doyenne, chère Arancha. PSIA est une école dont on parle moins souvent dans ce Conseil. Donc, moi, j'aimerais vous interroger sur ces deux années et demie que vous avez passées à la tête comme doyenne de PSIA. Quelles sont les deux principales leçons, et qu'est-ce que vous feriez différemment à la lumière de ces leçons, si vous étiez amené à avoir les fonctions de directrice ? Merci.

Arancha GONZALEZ

Mes deux leçons de ces deux ans et demi, et je dois dire, malgré toute la difficulté, c'est un plaisir de venir travailler tous les jours à Sciences Po. Donc, pour moi, ce n'est pas un purgatoire, c'est plutôt l'endroit où je trouve un sens à ma vie quelque part. J'ai appris deux choses. La première, c'est qu'à Sciences Po, nous ne sommes pas suffisamment intégrés, et c'est pourquoi je parle beaucoup de la faculté permanente, et c'est pourquoi je parle des professeurs-enseignants, une énorme communauté qui est aussi très dispersée. C'est pourquoi j'ai investi dans les Alumni, et notre communauté est énorme partout en France, mais aussi dans le monde, dont on n'utilise pas assez les capacités, mais aussi les désirs qu'ils ont de redonner à la maison. Donc, la première leçon que j'ai apprise, c'est qu'on est trop fragmenté, et c'est pourquoi je crois que je ne voudrais pas commencer en fragmentant davantage. C'est pourquoi j'ai voulu mettre dans mon projet ces messages de : il faut peut-être s'arrêter un moment, et recoudre toutes ces communautés avant de lancer de nouvelles initiatives, de nouvelles écoles, de nouveaux laboratoires, de nouvelles enceintes. Faisons d'abord plus sur l'union en interne. La deuxième, la deuxième leçon que j'ai apprise, c'est que travailler avec les étudiants, c'est un plaisir, mais qu'il faut investir à parler avec eux, à les écouter, à les accompagner, à les guider, à leur donner de bons conseils, et parfois leur dire peut-être non, mais que tout cela doit se faire, qu'on a 15 000 étudiants qui sont la source de notre fierté, mais qu'il faut s'engager. Alors, à l'échelle de PSIA, pour moi c'est clair, nous avons et c'est encore une fois, c'est la méthode de travail, c'est écouter les étudiants, travailler avec les étudiants, être capable aussi de dire non, mais parce qu'on est des adultes, et que l'on traite comme des adultes. Donc moi, c'est les deux choses que j'ai apprises, il y a beaucoup à faire des deux côtés, comme toujours, on apprend de ses erreurs. Je crois qu'on aurait dû faire mieux. Les derniers six mois, je crois qu'on aurait dû faire différemment. C'est vrai qu'on était sur des circonstances un peu particulières où l'on a perdu le directeur, où l'on attendu un directeur en intérim, et où il y a eu un feu ou plusieurs feux qui se sont allumés, et que c'était trop tard quand on a voulu agir. Et, donc on a agi dans l'urgence et dans la gestion de crise qui peut être on aurait dû, on aurait pu traiter un peu mieux en avant. Donc, je tire aussi des leçons en ce qui me concerne, et c'est la raison pour laquelle cette année, en accueillant

les 880 étudiants de l'École d'affaires internationale, j'ai commencé par-là, non pas par la géopolitique, non pas par la fragmentation économique, non pas par le défi technologique ou du changement climatique. J'ai commencé par : comment on peut faire mieux, pour vivre ensemble ? Comment on peut faire pour mieux organiser les débats, quand on est en désaccord ?

Florence HAEGEL

Merci beaucoup. Je vais peut-être prendre le relai de la question de Jean-François HUCHET. Je voulais avoir votre opinion sur un certain nombre de positions qui ont été prises au printemps dernier. Et, par exemple, la déclaration d'Harvard sur le statut des universités, le statut des universités dans le débat public. Et, dans cette déclaration, il y a par exemple un paragraphe, un paragraphe qui dit, je le cite en français. Les dirigeants de l'université doivent défendre l'autonomie de l'université lorsqu'elles sont menacées. Si, par exemple, des forces extérieures cherchent à déterminer quel étudiant de l'université peut admettre, quelle matière elle peut enseigner ou quelle recherche elle soutient. Donc, je voulais d'une part savoir si vous êtes d'accord avec cette position, ou si vous avez des réserves ou des conditions, et des éléments qui permettent de nuancer cela. Et, bien sûr, je voudrais aussi savoir concrètement si vous êtes désignée comme directrice de Sciences Po, comment vous mettriez en œuvre cette position, et en particulier si l'on essaie de poser la question de manière plus concrète. Il y a un certain nombre d'attaques qui ont été lancées sur les enseignements à Sciences Po, par exemple. Et, par exemple, peut-être le plus évident, ce sont les études de genre ou les études sur les discriminations. Comment vous gérez ? Comment vous faites à la fois d'un point de vue institutionnel ? Est-ce que vous prenez position ? Vous ne prenez pas position ? Est-ce que vous laissez ? Et comment ? Et c'est peut-être aussi le plus important, vous assurez la protection individuelle des enseignants et des chercheurs qui peuvent parfois attaquer sur les réseaux sociaux, par exemple ?

Arancha GONZALEZ

C'est un chantier sur lequel nous allons avoir des difficultés dans les années qui viennent. Et, donc d'abord, il faut être conscient que c'est une frontière dans laquelle il va falloir fixer la ligne, et pouvoir s'organiser et se donner à défendre la ligne. Les libertés académiques d'abord, c'est la démocratie. La liberté académique, c'est aussi l'excellence universitaire. Je ne connais pas beaucoup d'autocraties, de dictatures qui ont beaucoup de succès académiques avec la censure ou la limitation de ce qu'on peut étudier, ou ce qu'on peut rechercher dans les sciences sociales et humaines qui est notre métier. Je ne parle pas de l'ingénierie ou des mathématiques, je parle des sciences sociales et humaines qui sont quand même notre métier. Donc, il faut partir de là, c'est la démocratie qui est en question, qui est questionnée, et c'est l'excellence qui est aussi mise en danger. Alors, d'abord, je crois qu'on devrait commencer par faire ce que d'autres universités ont fait, qui est le mettre par écrit, qu'on ne l'a pas fait. Et, c'est pourquoi je crois que c'est très utile cette commission qui a été construite, pour définir la manière dont Sciences Po va se positionner dans les conflits. Il faut mettre ça par écrit parce qu'il faut que cela soit partagé par toutes nos communautés. Nous ne pouvons pas défendre les libertés académiques si l'on ne travaille pas tous ensemble. Donc, d'abord, la politique. Écrire la politique. Deuxièmement, je crois que nous avons, c'est un peu ce que je disais tout à l'heure, à porter ce même message, et à porter ces mêmes combats au niveau de France Universités, parce que nous devons être avec ceux qui, comme nous, vont être peut-être en ligne de tir concernant les libertés académiques. Troisièmement, je crois que nous devons être aussi fermes quand il y a des moments où nos libertés académiques sont remises en question. Je dois dire que j'étais par exemple un peu choquée de la venue d'un Premier ministre à Sciences Po, et j'ai été choquée à plusieurs reprises. Ce n'était pas la seule chose qui m'a interpellée, c'est d'abord le fait qu'on n'a pas pris en considération nos libertés académiques, mais aussi notre capacité à suivre nos procédures, à régler nos problèmes. Alors, peut-être qu'on n'a pas été parfaitement clair sur ça, mais j'étais un peu surprise. J'étais surprise du questionnement de l'autonomie de la Fondation, puisque la venue s'est faite dans le Conseil d'administration. J'ai été choquée par le langage. Et, j'ai été choquée par les stigmatisations de Sciences Po. Et ça, je crois que nous devrions faire en sorte que cela ne se répète pas. Alors, en disant cela, et comme j'étais de l'autre côté, j'étais aussi au gouvernement dans ma vie. Peut-être que je connais les difficultés, mais peut-être que j'ai aussi la capacité de fixer une ligne à l'intérieur de laquelle on devrait pouvoir agir, et qu'on ne devrait pas voir les pouvoirs publics outre passer. Alors, est-ce qu'on construit une relation contre l'administration ? Non, on ne peut pas. On fait partie de

l'écosystème de l'enseignement supérieur en France. Il faut travailler avec le ministère de l'Enseignement supérieur, et pas que parce qu'une partie de nos finances vont nécessiter des discussions avec Bercy, et pas que parce qu'une partie importante de nos programmes se discutent avec le Quai d'Orsay. Il faut avoir les meilleures relations avec le gouvernement. Encore une fois, j'étais au gouvernement. Je sais combien c'est important, mais il faut aussi être ferme. Alors, un mot sur les enseignements sur les genres qui, ici à Sciences Po, ont une forme particulière qui s'appellent le programme Présage, un programme construit par deux économistes très réputés, des économistes de l'OFCE, un programme qui est important pour irriguer notre formation. Beaucoup d'étudiants viennent à Sciences Po parce que c'est un des programmes qu'ils peuvent suivre chez nous. Un programme important parce qu'ils sont en train d'éclairer là où nous avons des questions concernant l'égalité entre les hommes et les femmes. Alors, est-ce qu'il faut abandonner le combat pour l'égalité entre les hommes et les femmes ? Moi je n'abandonnerai pas les combats pour l'égalité, parce que je trouve que ça c'est les valeurs de la République, et ça c'est la démocratie. Alors, est-ce qu'il faut se laisser impressionner par le wokisme ? Je ne crois pas. Et, je crois qu'il ne faudrait pas tomber dans ces pièges. Nous, à notre manière, à la manière européenne engagée pour l'égalité. Et, je parle de ça parce que c'est un des domaines que vous avez mentionnés. On pourrait parler d'autres, on pourrait parler de populisme, de démocratie, des mouvements sociaux. Mais là, sur l'égalité, je ne crois pas qu'il faille relâcher.

Jérôme GUEDJ

Alors, j'ai trois questions rapides, donc des réponses concises parce que sinon ça va prendre sur le temps. Vous avez parlé du modèle économique, vous avez donné des chiffres qui n'étaient pas dans votre papier, plus de 10 millions d'euros pour le mécénat en cinq ans, passant de 16 à 26 millions d'euros. Concrètement, comment vous faites pour augmenter de 60 % en cinq ans le mécénat à Sciences Po ? Et, sur le volet du modèle économique, il y a la question des dépenses, et je prolonge la question de la CFDT parce que je n'ai pas bien compris la réponse ; dans votre papier, là pour le coup, vous êtes claire. Des choix devront être aussi effectués du côté des dépenses, notamment la revalorisation automatique des salaires. Vous dites : le process, c'est le dialogue social. Mais, donc concrètement, c'est gel de la progression de la masse salariale, et donc remise en question de tout ce qui est progression automatique des salaires, et augmentation de la faculté permanente telle que vous l'écrivez dans votre papier, pour que les choses soient bien claires.

Deuxième question ; quel est le principal échec, voire fiasco dans votre vie professionnelle dont vous avez envie de nous parler, et dont vous considérez qu'il vous sera utile pour la future direction de Sciences Po ? Alors, je ne vous demande pas la plus grande réussite. Je vous demande quel est le fiasco, l'échec, dont vous vous dites que sera utile pour la direction de Sciences Po.

Aranha GONZALEZ

Mon premier modèle économique mécénat. Comment on fait ? On ne fait pas de l'opportunisme, enfin, on fait la structuration. Dans n'importe quelle organisation, vous voulez faire la levée de fonds, d'abord, vous devez mettre sur la table les priorités que vous voulez financer, et vous devez faire la liste de ceux qui peuvent vous financer, et organiser à l'intérieur de l'administration, de la Maison celui qui va s'occuper de quoi. C'est comme ça que j'ai fait dans ma vie précédente. Dans l'Organisation mondiale du commerce international, l'Agence des Nations Unies, que j'ai dirigée pendant huit ans, j'ai fait passer le budget avec... Nous avons fait passer le budget de 80 millions d'euros en 2014 à 150 millions d'euros de budget en 2020. Ce sont des documents qui sont publics, donc on peut les vérifier. Et, comment je fais, méthode. Où est-ce que nous avons des espaces, qu'à mon avis on n'est pas en train d'exploiter suffisamment ? À l'École d'affaires internationales, nous avons cette année, travaillant avec le département de Sciences Po des mécénats, nous avons pu négocier avec une fondation canadienne un don de 8 millions d'euros, pour travailler sur les changements climatiques. C'était une fondation canadienne intéressée par le climat qui a vu en Sciences Po un partenaire parfait pour des universités canadiennes. Ça, c'est mon modèle. Donc, 8 millions d'euros qu'on a pu faire à l'échelle de l'école, je crois que ça me donne un message clair qu'il y a de la marge d'action. Qu'est-ce que je fais de la masse salariale ? Je crois que ça serait un peu contraire à l'esprit du dialogue social, si je venais ici avec : voilà les trois choses qu'on va faire, parce que ça, ce n'est pas dans l'esprit d'un dialogue social. D'abord, pour commencer ce dialogue, il faut voir où est la dépense et où est-ce que et comment on va maîtriser

la progression de cette dépense. Donc, moi, j'ai préféré ouvrir ce dialogue, le faire sans a priori, le faire sans que je mette sur la table une proposition, sans mettre les chars devant le cheval. Je ne sais pas comment on dit en bon français, excusez-moi. Ça, c'est mon français qui est un peu rustique.

Fiasco, je crois que vous résumez toute sa vie à un fiasco serait trop orgueilleux de ma part. Je suis plutôt de nature humble. J'ai appris beaucoup de choses, j'ai appris des erreurs auxquelles j'ai pu participer. J'ai participé à la faillite d'une grande négociation internationale à l'Organisation mondiale du commerce, et je sens ne pas avoir abouti jusqu'à la fin. J'ai quelque chose que j'ai porté avec moi, et qui est une source de douleur de ne pas avoir pu sauver des journalistes espagnols qui étaient capturés par des milices jihadistes au Burkina Faso, et qui ont été assassinés. Et, donc j'ai dû rapatrier les corps et les donner à leurs familles. Ça, pour moi, c'est une source d'échec fort. J'aurais bien aimé les ramener à leurs familles vivants. Donc, je crois que je pourrais vous parler de là où je ne suis pas allée jusqu'au bout. Je ne l'ai pas fait suffisamment. Mais, ça ne se résumerait pas à une seule chose, sinon je serais trop orgueilleuse, et j'essaie de ne pas pécher de ça.

Catherine SUEUR

Merci beaucoup pour votre présentation. Vous avez beaucoup parlé de méthode, d'écoute, de dialogue. Donc, on sent que c'est votre style de management. J'aimerais quand même que vous nous en disiez un peu plus. Il y a différents types de leaders, il y a différentes façons de management. Moi, cette école, elle a un défi essentiellement managérial à gérer. Vraiment, j'aimerais que vous nous disiez, au-delà de ce que vous nous avez déjà dit, de dialogue, de process, d'écoute, etc., comment vous allez manager et peut être quelles sont vos faiblesses en management. Parce qu'on en a tous et qu'il faut les identifier pour faire avec.

Arancha GONZALEZ

Comment faire ? Peut-être, quelques exemples. Si vous décidez de me nommer à la tête de Sciences Po, je vais trouver une organisation qui a beaucoup de postes de gestion qui sont vides. Il y a le doyen de l'EAP, il y aurait le doyen de l'École d'affaires internationales, il y aurait la responsable des mécénats, il y aurait le directeur de la formation et de la recherche. Alors, comment je ferais ? Je ferais publier un avis de vacance pour tous ces postes immédiatement. Je formerais des commissions. Je demanderais à ce que des commissions de sélection soient constituées pour chacun de ces postes, des commissions de recrutement avec les différentes forces à l'intérieur de Sciences Po représentées autour de la table, avec une présence aussi externe qui peut nous donner un avis de l'extérieur, de manière à être prête le plus vite possible. Deuxième chose que je ferais et stratégie sur la levée de fonds avec les mécénats. Je convoquerais autour de la table les équipes responsables du mécénat, les responsables de l'administration et des finances, les responsables de la faculté permanente qui peuvent nous dire quel type de recherche peut être appétissant pour un financier. Je mettrais autour de la table, dans cet exercice aussi des Alumni et des professeurs enseignants, parce qu'ils vont nous donner aussi une vue externe d'où est ce qu'il y a des gages où l'on peut puiser ? Donc, je prendrais le temps de convoquer ces personnes, de travailler à la construction d'un plan. Donc, toujours systématiser un tout petit peu plus que simplement avoir à prendre le téléphone et appeler l'un ou l'autre, sans un système. Après, une fois qu'on aura fait tout cela, on va attribuer des responsabilités à de différentes personnes qui peuvent aller à la Fondation Ford, à la Fondation MO Ibrahim, à la Fondation Bertelsmann, pour ne donner que quelques exemples, qui peuvent aller voir, et frapper à la porte des cinq entreprises françaises engagées. Donc, ma méthode, concrètement, serait de le faire de cette manière, dialogue social où, encore une fois, j'ai en arrivant, encore une fois excusez-moi, mais comment je le ferais ? J'appellerais les syndicats autour de la table pour écouter, les écouter, comprendre les sujets qui sont dans leurs préoccupations, de manière ensuite à pouvoir intégrer ces préoccupations à l'intérieur de la Maison. J'ai compris dans les deux ans et demi que je suis ici que l'alchimie est particulière, parce que c'est des communautés qui sont très différentes. Certaines communautés, comme nos étudiants, vont être seulement pendant une période avec nous. D'autres communautés, comme nos salariés vont être pendant une longue période avec nous ou les chercheurs ; d'autres communautés comme les Alumni ou les professeurs vacataires sont ici à moitié à l'intérieur, à moitié à l'extérieur. Donc, il faut pouvoir construire des espaces où l'on travaille, on mobilise. On fait un peu chef d'orchestre de toutes ces forces.

Dina WAKED

Je peux peut-être compléter en vous posant la question qui était envoyée de la part du Conseil de la vie étudiante et de la formation : quelles seront vos premières décisions, et comment comptez-vous mener les 100 premiers jours de votre action à la tête de Sciences Po ?

Arancha GONZALEZ

Concernant mes faiblesses, parce qu'il faut bien parler de ses propres faiblesses. Et, parfois, les faiblesses peuvent être aussi une force. Une de mes faiblesses, c'est clair. Je ne viens pas de l'intérieur de l'administration française. Je n'étais pas élevée dans une grande école française. Alors, il y a des gens qui voient ça comme une faiblesse. Je le mets sur la table parce que j'aime être honnête et j'aime être transparente. Mais, certains vont voir faiblesse où d'autres vont voir force. Une fois qu'on a pris une décision ; moi, j'aime bien qu'on la mette en œuvre. Alors là, il faut faire attention parce que certains vont voir une direction, d'autres vont voir autoritaire, certains vont voir autorité et d'autres vont voir autoritaire. Donc ; je crois qu'encore une fois, je suis consciente des si vous voulez, je suis consciente de l'importance de répondre à cette alchimie particulière de Sciences Po. Alors, qu'est-ce que je ferais en arrivant ? Il y a certaines choses que j'ai déjà évoquées, lancer les états généraux de la formation de demain. Adopter les principes de Sciences Po sur les positions dans les conflits ou plus largement les principes de Sciences Po sur les libertés académiques, un Agora de Sciences Po tous les mois, et lancer les deux plans : un plan de mécénat et un plan pour la formation exécutive. À part le fait qu'il faille encore une fois lancer les processus de recrutement de beaucoup de postes qui vont être indispensables pour le fonctionnement de Sciences Po.

Inès FONTENELLE

Madame, vous le savez, Sciences Po a un triste historique en matière de violences sexistes et sexuelles que nous connaissons tous. Sur ce sujet comme sur d'autres, les étudiants de Sciences Po attendent une exemplarité de la part de la direction, surtout à la lumière des événements qui ont touché les deux dernières directions. Que pensez-vous des procédures actuelles en place de lutte contre les VSS, et pouvez-vous nous expliquer comment vous comptez assurer le respect des principes éthiques et déontologiques au sein de votre direction, si vous êtes élue ? Merci.

Arancha GONZALEZ

Merci beaucoup. C'est un souci pour les étudiants, mais c'est aussi un souci pour moi. Alors, je crois qu'on devrait faire de cela une cause commune à Sciences Po. Ce n'est pas une question de femmes avec des femmes pour les femmes, mais femmes et hommes tous ensemble, pour éviter qu'il nous arrive à nouveau de devoir faire face à des violences sexuelles et sexistes. Alors, quand on se trouvera face à ces violences sexuelles et sexistes et qu'on aura suivi les procédures, vous me demandez si les procédures sont bonnes. Je crois que les procédures sont bonnes, mais qu'elles sont parfois trop lentes. Donc, moi je voudrais bien, toujours dans le respect des droits de chacun, faire plus vite, et cela veut dire se doter de ressources pour faire plus vite aussi. Donc là, je m'engage fermement à mettre les ressources humaines nécessaires à nous assurer que les procédures soient plus rapides. Nous devons changer la culture. Alors, comment on change la culture ? En faisant en sorte que tout le monde comprenne où sont les lignes. Et, cela veut dire former et reformer les gens à respecter ses collègues, et à ne pas s'engager dans des violences sexuelles et sexistes. On a commencé, on a fait un module de formation. Je crois qu'on peut faire plus, et on peut faire mieux. Et, moi, je m'engage à le faire. Il faut faire en sorte que ça soit une cause commune à Paris, mais aussi dans tous les campus en région, mettant aussi les ressources dans les campus en région pour le faire. Sur les procédures, il s'est avéré qu'il y a eu une violation de nos règles. Il faut être impitoyable parce que c'est cela aussi qui va donner un message clair, que là, il y a une ligne rouge.

François HEILBRONN

Chère Arancha, vous avez mis au cœur des trois défis auxquels fait face Sciences Po le défi central de lutte contre les discriminations, la radicalité et l'antisémitisme à Sciences Po. J'aimerais être concret. Qu'avez-vous fait concrètement au sein de PSIA, qui a été un des foyers insurrectionnels les plus durs parmi vos étudiants ? Pourquoi avez-vous laissé dériver totalement la cérémonie de diplomation de PSIA

cette année en manifestations propalestiniennes ? Ça a détourné complètement ce moment de célébration pour les étudiants en le transformant en une manifestation de radicalité ? Pourquoi n'avez-vous pas interrompu cette cérémonie ? Et, troisièmement, de manière très concrète, si vous deviez être directrice de Sciences Po, le 12 mars, et que votre directeur de cabinet, vous aviez été alertée que l'amphi Boutmy était occupé, était renommé Gaza, et que des étudiantes juives avaient été discriminées et interdites d'entrer dans cet amphithéâtre, qu'auriez-vous fait, si vous aviez été directrice ce jour-là ?

Arancha GONZALEZ

Merci beaucoup. D'abord, peut-être que ce que je fais sur l'antisémitisme. Je vais faire un pas en arrière pour vous dire que la lutte contre l'antisémitisme chez moi n'a pas commencée, quand je suis arrivée à Sciences Po. J'ai été la précurseur de l'adoption en Espagne de la définition de l'IRA sur l'antisémitisme. Donc, la lutte contre l'antisémitisme est quelque chose qui, pour moi, ne commence pas en arrivant ici ou après le 7 octobre. Je suis consciente. Mon engagement est public, donc je n'ai pas à rougir de l'avoir fait, parce que c'est dans mes convictions. De ce que je fais à Sciences Po, à PSIA, pendant ce semestre, je fais d'abord un dialogue avec mes étudiants sur cette question. Étant très ferme sur les lignes à ne pas dépasser, je crois que ce n'est pas un secret. Le problème d'être une candidate interne, c'est qu'on n'a pas de secret pour les autres. Je crois que j'étais très claire et très ferme sur la position de ne pas rompre les partenariats universitaires entre Sciences Po et les universités israéliennes. Et, je ne le fais pas en privé, je le fais en public, je le fais en Boutmy devant tout le monde, et je me suis engagée dans un moment où il n'était pas facile, parce que j'y crois, parce que je ne crois pas que ça va nous aider de couper les ponts avec les universités israéliennes. Parce que construire des espaces où des chercheurs en Israël vont pouvoir travailler avec les chercheurs à Sciences Po, c'est aussi une manière pour nous de contribuer à un monde avec moins de discrimination et moins d'antisémitisme. Donc, quand il a fallu aller devant la presse, accompagner notre administrateur par intérim, et faire face devant la presse à des arguments similaires, je me suis engagée et je dois vous dire, j'aurais pu rester dans mon bureau. J'aurais pu le faire. Je n'avais pas peut-être besoin de le faire, mais je le fais parce que j'y crois. Humblement, je vous prie de regarder ce que j'ai fait. Alors, cérémonie de graduation. D'abord, c'est la question qui s'est posée. C'est la manière dont on gère les cérémonies de graduation, pas seulement ici à Sciences Po, mais dans toutes les universités des sciences sociales et humaines au monde. On a dû se poser cette question, et nous avons beaucoup travaillé tous les doyens des écoles avec les équipes de Sciences Po pour essayer de trouver une réponse. Quelles étaient les options ? Option numéro un : dire à tous les étudiants de suspendre les cérémonies de graduation. Rendre malheureux tous nos étudiants et leurs familles qui avaient déjà prévu de venir ici. On a trouvé que c'était une option nucléaire qu'on ne voulait pas prendre comme responsabilité. Numéro deux : ça aurait été d'interrompre la cérémonie de graduation au milieu de la cérémonie de graduation, de graduer certains étudiants de ne pas graduer d'autres dans cet amphithéâtre où il y avait à peu près 2000 personnes, parents d'étudiants et étudiants, et punir tous à cause de certains. Et, on s'était dit que ce n'était peut-être pas la meilleure manière de faire. Donc, la manière que nous avons trouvée la plus adaptée était de garder les cérémonies de graduation, et mettre des règles pour la tenue de cette cérémonie de graduation. Alors, quand ces règles n'ont pas été respectées, on avait aussi prévu une prise de parole, une prise de parole graduelle et une manière de dire là, on a dépassé une ligne, d'abord par le vice-doyen de l'école et ensuite par le doyen de l'école. Et, c'est comme cela qu'on a fait quand on a senti qu'on avait dépassé la ligne. On a pris le micro pour dire : vous avez dépassé la ligne, et c'est une honte pour vous, mais aussi un affront à vos camarades. Et, on s'est fait huer. Mais, ce n'est pas grave parce que c'est ça, on l'a fait. Et, peut-être, je vous laisse avec un message. Ce que nous avons fait aussi ensuite, c'est parler aux familles qui étaient ici au cocktail à Saint-Thomas. Je vous laisse avec le message d'un des parents qui nous a écrit par la suite pour nous remercier d'avoir été fermes dans la défense des valeurs communes, dans lequel il reconnaît que ce n'était pas un moment facile, mais qu'ils ont été soulagés de la tenue de la cérémonie, mais aussi de la mise au point. Donc, voilà un peu pour ma part, pour répondre à vos trois questions.

Dina WAKED

Je vous remercie beaucoup, Madame GONZALEZ. Nous arrivons au terme de cette audition, mais comme je l'ai dit au début, vous avez quelques minutes si vous voulez faire une conclusion très vite ou ajouter quelques points.

Arancha GONZALEZ

Je me présente ici avec beaucoup d'humilité et consciente de la responsabilité d'incarner Sciences Po, qui est un symbole de la France. Consciente des attentes, des attentes à l'intérieur comme à l'extérieur, mais consciente aussi des forces, des capacités, de la résilience, de Sciences Po. Et, donc prête à incarner un nouveau départ. De m'engager, de le faire avec un esprit de service et avec exemplarité. Merci en tout cas de m'avoir accordé ces moments, de parler avec vous. Merci beaucoup.

Dina WAKED

Merci. Merci beaucoup, Madame GONZALEZ.

Madame Arancha GONZALEZ quitte la séance.

Dina WAKED

Je vous propose de faire une pause de quelques minutes avant d'accueillir le prochain candidat.

La séance est suspendue entre 10 h 31 et 10 h 38.

Dina WAKED

Nous reprenons. Je vais accueillir Monsieur MEHDI.

Monsieur Rostane MEHDI rejoint la séance.

Dina WAKED

Bonjour, Monsieur MEHDI. Je vous souhaite la bienvenue devant le Conseil de l'Institut pour cette audition. Nous disposons d'une heure et demie ensemble. Vous aurez d'abord dix minutes pour une présentation introductive suivie d'un temps pour les questions, puis nous vous laissons 1 à 2 minutes pour conclure à la fin. Je tiens à préciser que cette audition est enregistrée afin d'établir le procès-verbal, et que la partie concernant vos propos vous sera communiquée pour validation avant la diffusion du procès-verbal. Je vous cède la parole.

Rostane MEHDI

Je vous remercie, Madame la Présidente. Mesdames les présidentes, Mesdames et Messieurs, permettez-moi tout d'abord de vous dire à la fois le plaisir et l'émotion que je ressens ce matin à être ici. Je vous propose de revenir sur qui je suis, avant d'évoquer les lignes de force de mon projet pour Sciences Po, qui je suis ? Je suis un universitaire accompli, professeur agrégé de droit public, spécialiste de droit de l'Union européenne. L'Europe est au cœur de mon enseignement, de ma recherche et de mon expertise. En dépit de lourdes charges de direction qui sont les miennes, je n'ai jamais cessé d'enseigner, y compris au Collège d'Europe de Bruges. Depuis plus de 20 ans, je dirige des thèses, des mémoires et j'ai toujours été convaincu de la nécessité impérieuse de maintenir une relation privilégiée avec mes étudiants. Je publie, organise des colloques, participe à des recherches. J'ai contribué à la création et à l'animation d'un certain nombre de réseaux internationaux. Je déploie également une activité d'expertise très soutenue, y compris à l'international, pour ou au bénéfice de l'Union européenne, de certaines autorités gouvernementales françaises, voire de gouvernements étrangers. Je suis aussi un universitaire qui est un dirigeant expérimenté. Au cours de ma carrière, j'ai occupé un certain nombre de postes de direction, ce qui, je crois, me donne une connaissance fine de l'environnement de l'enseignement supérieur. Mais vous comprendrez que ce matin, je souhaiterais évoquer le fait que je suis directeur de Sciences Po Aix depuis 2015. À ce titre, je sais ce que sont les contraintes, mais aussi les traits qui caractérisent nos établissements, notre modèle de formation, un enseignement d'excellence pluridisciplinaire, professionnalisant, tourné vers l'international, dotant nos étudiants dont on sait la curiosité, de compétences solides, s'enracinant elle-même dans une recherche reconnue, mais aussi dans des savoirs pratiques de très hauts niveaux.

Comme je vous le disais, j'ai pris la direction de Sciences Po Aix en 2015, et la situation que j'y ai trouvée n'avait rien d'ordinaire. Les faits extrêmement graves, qui ont d'ailleurs donné lieu à une

procédure pénale plus de huit ans. Les faits extrêmement graves qui étaient à l'origine de la crise exposaient cet établissement à un risque réellement existentiel. Mon équipe et moi-même avons donc conçu et engagé une stratégie vigoureuse de sortie de crise. D'abord, en rendant espoir à une communauté qui avait été très durement éprouvée par cette crise, en réinstallant des lieux de dialogue, de dialogue social afin de créer les conditions nécessaires au redémarrage de l'école, en repensant et reconstruisant la gouvernance, en rationalisant, en étayant l'offre de formation, en concevant une politique de recherche ambitieuse, en transformant le cadre de vie de l'ensemble de la communauté. Nous avons créé des conditions qui ont permis le retour de la confiance de nos partenaires et de notre public. C'est le plus long ; c'est le plus long et le plus difficile et je pense que nous y sommes parvenus à Aix, si j'en crois du moins les conclusions du rapport HCERES 2023. Tout cela a permis de relever l'école. C'est une expérience singulière dont je tire quelques enseignements, notamment sur la manière de bien diriger. Je crois d'abord qu'il faut une loyauté sans faille à l'institution, à celles et ceux qui la servent, à ses étudiants et étudiantes. Il faut toujours privilégier l'ambition collective sur les préférences personnelles. Il faut avoir une vision claire des intérêts de l'établissement. C'est ce qui permet de voir loin. C'est ce qui permet de s'abstraire de ces querelles interpersonnelles que nous sommes beaucoup à connaître. C'est ce qui permet de résister à la pression médiatique, pression pétitionnaire. C'est ce qui permet aussi de toujours prendre, dans un esprit de responsabilité les décisions parfois difficiles qui s'imposent. Les missions doivent toujours être, selon moi, exercées avec autorité et bienveillance. Et, c'est l'occasion de rappeler la place qu'occupe dans ma conception de la direction d'un établissement d'enseignement supérieur la règle, parce que je crois qu'il est toujours plus facile de s'en tenir aux règles que l'on se donne plutôt que d'avoir à justifier que l'on s'en écarte. C'est comme cela que l'on neutralise les passions. C'est comme cela que l'on intègre ou inscrit les rapports sociaux dans un cadre à la fois raisonné et partagé.

Alors évidemment, je ne suis pas un orthorexique comme j'ai pu le lire quelque part. La règle n'est pas une obsession chez moi. C'est simplement une précaution. C'est une précaution qui ne peut pas tenir lieu de projet stratégique pour l'établissement. Elle fixe simplement un cadre dans lequel on va constamment pouvoir apprécier l'intérêt de l'établissement, balancer les coûts et les avantages, trouver des compromis acceptables pour toutes les parties. Elle ne dispense pas également d'être très attentif à la qualité des relations humaines, ce qui passe par des choses extrêmement simples. Accorder une attention quotidienne, sincère, à l'ensemble de la communauté et de l'agent d'entretien au secrétaire général. Ce qui passe également par une proximité sans démagogie, j'insiste sur ce point, avec les étudiantes et les étudiants, assister aux événements qu'ils organisent, animer des moments de convivialité avec les personnels, rester à l'écoute de toutes et tous. Bref, vivre au milieu des siens. La sérénité que nous avons installée à Sciences Po Aix nous a permis de garder le cap, y compris dans les périodes de conflit qui ont émaillé la vie de notre pays ces dernières années.

Depuis 2015, Sciences Po Aix n'a jamais été bloquée, n'a jamais été occupée. Pourtant, des AG s'y sont tenues ; des invités, parfois controversés, y ont été accueillis, mais la police n'est jamais intervenue chez nous. Je veux voir là le résultat d'un dialogue fait de mesures permettant de trouver toujours le bon équilibre entre liberté d'expression, liberté de réunion et continuité du service public. C'est enfin en nous adossant aux principes et valeurs de la République que nous gérons les sujets relatifs, par exemple, à la laïcité dans le calme et la sérénité, et que nous avons posé les bases d'une politique résolument modérée en matière de droits d'inscription. Je crois très sincèrement que l'université est un métier. Que c'est un métier qui nécessite compétence et expérience. Toutefois, et je tiens à insister sur ce point, cela ne suffit jamais, tant l'expertise sans humanité est une impasse. Ce sont ces qualités de caractère, de méthode qui permettent le changement d'échelle, et que je veux mettre au service de Sciences Po. Sciences Po, on le sait, enchaîne depuis plusieurs années des crises de croissance et de gouvernance. Pourtant, je crois que toute épreuve est féconde. Je le dis d'autant plus que les marqueurs de Sciences Po ont été parfaitement préservés, et cette école reste unique dans le paysage universitaire français.

Que veut-on au fond pour Sciences Po, pour les prochaines années ? Une rupture totale. Cela n'aurait aucun sens, parce que je crois que Sciences Po dispose de très nombreux atouts qu'il est nécessaire de valoriser et de développer ; une administration remarquablement engagée, une ouverture internationale remarquable elle aussi ouverture sociale, agilité qui lui permettent en permanence d'adapter ses enseignements et sa recherche ; pluri et interdisciplinarité à laquelle ou auquel je suis très attachée.

Culture de l'innovation face aux grands changements qui sont à l'œuvre numériques, démographiques, environnementaux, géopolitiques, je m'engage à ce que Sciences Po reste et demeure la grande école des transitions formant les décideurs du futur, dans le secteur public, comme dans le secteur privé, disposant de capacités leur permettant de relever de façon crédible ces défis, en ayant toujours le souci de l'utilité à la communauté. Effectivement, à cette aune, je crois que notre seule boussole doit être le bien commun et l'utilité sociale. Dans cette perspective, tous les leviers doivent être mobilisés. D'abord parce qu'il faut ramener une sérénité espérée.

L'État de crise ne peut pas être un état permanent. Ensuite, parce que j'entends déployer les axes de mon projet. D'abord, centrer l'établissement sur ses missions fondamentales. Je crois qu'il ne faut jamais oublier les raisons pour lesquelles les étudiants et leurs familles font confiance à Sciences Po, et ce qu'ils viennent y chercher : la promesse d'une insertion réussie, d'une carrière épanouissante. Il faut également créer les conditions d'un bien vivre ensemble, c'est-à-dire qu'il n'a jamais été, de mon point de vue, aussi urgent de rappeler que l'action d'un établissement comme Sciences Po doit s'inscrire dans le cadre des principes de liberté, d'égalité, de fraternité, mais aussi de solidarité et de laïcité. Sciences Po doit redevenir un lieu de vie apaisé, assurant à chacune et chacun bien-être et santé. Il faut tenir sa place dans un environnement qui est un environnement multiscalaire et évolutif. Il ne s'agit pas pour moi de tourner le dos au grand large, mais je crois qu'il faut surmonter le divorce que l'on ne peut feindre d'ignorer plus longtemps entre Sciences Po et la société française. Il faut consolider un modèle économique que l'on sait menacé, ce qui suppose un engagement personnel et immédiat du directeur. Adapter la gouvernance en ayant toujours à l'esprit les exigences d'un management de la confiance et du respect. Vous l'aurez compris, Mesdames et Messieurs, je suis prêt, je suis prêt et je mesure l'honneur qu'il y a à diriger plus qu'une université de rang mondial, une grande école française qui contribue au rayonnement d'une pensée universelle, exigeante, originale et généreuse. Il vous appartient aujourd'hui de faire un choix clair face à des horizons incertains. En ce moment précis, Sciences Po a selon moi plus que jamais besoin d'un professionnel de l'université indépendant, expérimenté, doté de la légitimité lui permettant de toujours trouver les bons équilibres. Pouvez-vous prendre le risque de ne tenir aucun compte de cette qualité essentielle et nécessaire, pour diriger Sciences Po aujourd'hui et surtout demain ? Êtes-vous prêts à briser cette dépendance au Sentier ? Je vous remercie, Mesdames et Messieurs.

Dina WAKED

Merci beaucoup pour votre présentation. Nous allons maintenant passer aux questions. Qui souhaite commencer ?

Florence HAEGEL

Merci beaucoup pour vos propos introductifs. Je voulais vous poser une question que j'ai posée à tous les candidats. Donc, vous savez qu'un certain nombre d'universités dans le monde ont pris récemment des positions sur la place de l'université dans la société et dans le débat public. Parmi elles, l'université d'Harvard a donc pris une position et a présenté un texte. Dans ce texte, il est écrit que les dirigeants de l'université doivent défendre l'autonomie de l'université lorsqu'elles sont menacées. Si, par exemple, des forces extérieures cherchent à déterminer quel étudiant de l'université peut admettre, quelle matière elle peut enseigner ou quelle recherche elle soutient. Donc, je voulais savoir d'abord si vous êtes d'accord avec cette position, si vous avez des réserves, des conditions pour l'application. Comment vous vous situez, disons d'un point de vue un petit peu général, ce sur ce point ? Et, puis également, de manière plus concrète, c'est vrai que dans le débat actuel français, il y a des critiques très fortes sur certains travaux, sur certains enseignements. Peut-être le plus visible, c'est les critiques des études de genre, mais il y en aura d'autres, il y en a d'autres, mais en tout cas dans le débat public, c'est assez présent. Et, donc je voulais savoir si vous étiez désigné comme directeur de Sciences Po, comment vous vous positionneriez, si l'on critiquait trop fortement ce type de choses, et aussi peut-être plus précisément, comment assurer, parce que c'est un point important, la protection individuelle des enseignants et des chercheurs pour préserver leur liberté académique. Merci beaucoup.

Rostane MEHDI

Je vous remercie, Madame. C'est une question redoutable tant elle contient de tiroirs. Donc, pardonnez-moi si j'essaye de regrouper tout cela. Je comprends que d'abord vous m'interrogez sur ma conception

des libertés académiques. Plutôt que de liberté académique, je parlerai de liberté universitaire. D'ailleurs, c'est là le terme exact. Les libertés des universitaires recouvrent deux choses : la liberté d'expression universitaire, qui est une liberté à la fois individuelle et collective. C'est-à-dire qu'on ne peut pas imaginer dans un pays comme la France, une démocratie, que les universités puissent remplir leur fonction sociale si les universitaires sont bâillonnés. Donc, cette liberté d'expression, elle va elle-même se décliner de plusieurs manières. C'est la liberté d'expression, dans le cadre des activités l'outil pédagogique ; c'est la liberté d'expression dans la recherche et le choix des objets de recherche. Après, il appartient à chacun de s'intéresser aux objets pour lesquels il a ou pour lesquels elle a une inclination particulière. Ça peut être le genre, ça peut être les questions de politique étrangère. Enfin, au fond, ça, c'est la liberté d'expression telle qu'on peut la concevoir. Et, l'autre volet, c'est l'indépendance. Les universités et les universitaires sont indépendants. Alors l'indépendance, c'est l'indépendance dans le recrutement, c'est l'indépendance dans l'évaluation scientifique, c'est l'indépendance dans le recrutement, c'est l'indépendance dans l'évaluation scientifique. C'est l'indépendance dans l'avancement. C'est l'indépendance dans la discipline aussi. Nous sommes entre pairs et nous devons le rester. J'ajouterais que cette indépendance en France n'est pas la garantie la mieux protégée.

Si l'on établit une comparaison avec les magistrats, par exemple, nous avons des statuts qui sont assez proches, mais les magistrats sont mieux protégés que nous le sommes, de ce point de vue. Donc, ça, c'est le cadre qui est le mien. À partir de là, deuxième élément de votre question : est-ce que l'université doit prendre des positions ? Je vais à la fois me référer à la pratique qui a été la mienne en tant que dirigeant universitaire et puis à ce que d'autres en ont dit. A cet égard, je me suis rendu compte que ma pratique était assez en phase avec les positions qui ont été adoptées par la commission Garber à Harvard ou par le Collège de déontologie du ministère de l'Enseignement supérieur, qui a rendu un avis très intéressant le 19 juin dernier. Quelles sont leurs positions, et en quoi je m'y retrouve ? Comme ces deux instances, je considère effectivement que l'université est tenue à un devoir de neutralité, qui est à la fois une contrainte et une garantie. Le devoir de neutralité protège l'institution contre toutes les tentatives d'influence et d'immixtion politique, économique, religieuse ou idéologique. C'est exactement que prescrit le Code de l'éducation. C'est également une contrainte car l'université est tenue à un devoir de spécialité. C'est-à-dire qu'on ne prétend s'exprimer sur tout et n'importe quoi. Pour autant, face aux grands événements qui bouleversent le Monde, les universités doivent, comme l'indique la commission Garber, redoubler d'engagement intellectuel. C'est sur le terrain du savoir, de la connaissance, de la recherche que l'on attend les universités. Ensuite, les universités doivent pouvoir se défendre dès lors que sont mis en cause des éléments directement liés aux missions qui sont les leurs. Je n'ai plus en tête tous les exemples que vous avez pris, mais effectivement, si demain on nous demandait de faire le tri entre nos étudiants sur la base de critères inacceptables, si l'on nous demandait de ne plus laisser la recherche se déployer dans certains domaines, nous serions fondés à nous exprimer, et à le faire de manière extrêmement claire. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question. Est ce qu'il y a des points que j'ai laissés en suspens ?

Florence HAEGEL

Vous avez répondu à ma question, sauf sur la protection individuelle.

Rostane MEHDI

C'est un sujet absolument capital, et l'on sait que cette question se manifeste aussi bien sur un plan national que sur un plan international. Ce n'est pas dans cette Maison que j'évoquerais à quel point les chercheurs sont exposés à des risques particuliers. Ça n'est pas ici que j'évoquerais le fait qu'il y a des terrains qui sont entravés, pour ne pas dire empêchés. J'en ai moi-même fait l'expérience en donnant pour sujet de thèse le contrôle des forces armées dans les systèmes constitutionnels tunisien, algérien et marocain et où l'étudiant a dû très rapidement, en dépit d'ailleurs du fait qu'il était lui-même issu d'un ministère régalien, abandonner sa recherche, parce qu'il n'accédait à aucune source, et que sa recherche devenait d'ailleurs problématique pour les autorités de son pays. Donc là, il faut que nous soyons prudents. Et, si d'aventure une ou un de nos collègues venait à succomber aux ruses de la dictature ou de l'autoritarisme, je crois que vous êtes tout à fait armés pour démontrer qu'en se mobilisant on arrive à résoudre la situation. Cela suppose évidemment de travailler aussi en étroite liaison avec les services spécialisés de l'État. Sur le plan interne, je pense à autre chose. Les menaces ne sont pas du tout du

même ordre, mais je pense, par exemple, à ces procédures bâillon qui ont tendance à se manifester, à se multiplier. Des collègues doivent faire face à des procédures judiciaires qui visent tout simplement à les bâillonner. Il faut accorder à ces collègues le bénéfice de la protection fonctionnelle en prenant en charge les frais liés aux procédures qu'on leur impose.

Inès FONTENELLE

Merci beaucoup, Monsieur, pour votre présentation. Une question à propos de la communauté étudiante. Les frais d'inscription à Sciences Po atteignent aujourd'hui 14 000 € en Bachelor et 20 000 € en master pour une année, ce qui pose des difficultés pour de nombreux étudiants, notamment les étudiants extraeuropéens ou ceux en rupture familiale. Pourriez-vous vous engager à geler ces frais dès cette année, si vous étiez élu directeur ? Et, quelles mesures envisageriez-vous pour rendre le système plus juste et équitable, en particulier pour les étudiants extraeuropéens ? Merci.

Rostane MEHDI

Évidemment, je vous renverrai tout simplement à mon projet. J'ai pris un engagement clair. Je me suis très peu exprimé dans la presse depuis le début de cette campagne, mais j'avais pris soin de donner une interview à l'AEF, au tout début du processus, pour essayer de poser le cadre dans lequel j'inscrirai mon action. Et, je l'ai dit très clairement, les étudiants et leurs familles ne seront pas et ne seront plus la variable d'ajustement. On est allé très loin et on ne pourra pas aller au-delà. Donc, voilà, ce que j'ai annoncé qu'avec les risques que comporte cette décision au regard de la situation budgétaire tendue. Mais, j'ai pris l'engagement effectivement de geler, pour l'heure, ces droits d'inscription, et d'ouvrir une discussion avec chacune des parties prenantes pour que nous réfléchissions à une manière d'envisager ce sujet, en ne perdant jamais de vue les exigences d'équité et de justice sociale. Par exemple, une clause de revoyure dans trois ans, avec pour objectif peut être une adaptation de ces droits d'inscription au niveau de l'inflation. C'est tout. C'est la seule chose que personnellement j'envisage. Du reste, je vous renverrai à la pratique qui a été la mienne à Sciences Po Aix. Pendant 21 ans, les droits d'inscription n'ont pas augmenté. J'ai considéré qu'il fallait replacer l'établissement dans une trajectoire d'augmentation parce que, au bout de 20 ans, cela pouvait devenir problématique. Donc, nous avons discuté avec l'ensemble des parties prenantes et nous nous sommes entendus sur une augmentation de 20% du montant de ces droits. Sans doute cette formule n'est-elle pas transposable à Paris, mais cela vous donne une idée de la manière dont j'aborde ce genre de sujets. 20 % après 21 années de stagnation, cela reste très en dessous même de l'augmentation qui aurait dû être appliquée si nous avions tenu compte du taux d'inflation sur le long terme mais nous avons assumé le choix de la modération. Nous avons posé le principe d'une clause de rendez-vous au bout de trois ans afin d'apprécier si l'on poursuivait ou non cette augmentation. Nous avons par ailleurs décidé d'un taux unique, les boursiers étant naturellement dispensés. Je l'ai fait pour ne pas laisser à mon successeur le soin d'avoir à prendre une décision difficile. Voilà, donc, cela vous donne une idée de mon état d'esprit. Je privilégie la discussion, les compromis équilibrés mais jamais de compromission. Quant à la question que vous me posez sur les étudiants internationaux, non pas que je veuille botter en touche, mais je veux quand même rester sérieux dans les réponses que je vous fais. Je pense qu'il faut à cet égard regarder de près les données de ce dossier. Est-ce que l'on peut, par exemple, appliquer à ces étudiants un système comparable à celui que l'on applique aux étudiants nationaux ? Enfin, en tout cas ceux qui sont inscrits en France avec des tranches, sachant que ces tranches sont à la fois un vecteur de justice sociale, mais aussi un vecteur de complexité, si j'en juge par ce que la Cour des comptes en avait dit dans son rapport de 2018 ; elle avait pointé quand même qu'il y aurait des coûts de structure qui sont assez importants. Vous l'aurez compris sur l'essentiel de votre question, la position est claire et tranchée.

Jean-François HUCHET

Merci beaucoup pour votre exposé. J'aurais voulu savoir, sur une tout autre question, si les partenariats académiques en Île-de-France trouvent une place particulière dans votre projet pour Sciences Po, et si oui, comment devraient-ils évoluer ?

Rostane MEHDI

Préparant mon projet je me suis plongé dans les innombrables relations que Sciences Po entretient avec un environnement et que j'ai qualifié, tout à l'heure, de manière un peu pompeuse, de multiscale. Non pas que cela parte dans tous les sens, mais il y a des cercles concentriques qui renvoient chacun à un type de relations. Alors, il ne m'a pas échappé effectivement que Sciences Po est à Paris, et que Sciences Po entretient des relations plus ou moins faciles d'ailleurs avec son environnement institutionnel. Je ne parle pas de la ville de Paris, mais j'ai lu comme tout le monde dans la presse qu'avec le conseil régional, les relations s'étaient quelque peu tendues. Et, puis, j'ai vu aussi que Sciences Po entretient des relations étroites avec un certain nombre d'établissements du plateau parisien, notamment l'Université de Paris Cité avec laquelle Sciences Po a développé toute une série de double diplomation de niveaux différents. Pour ma part, je trouve d'abord que cette situation est remarquable. Je viens moi-même d'une région où les relations au sein du site académique ont parfois été extrêmement difficiles, même si l'on a trouvé les termes d'un accord. Donc, je trouve que c'est bien d'être déjà allé aussi loin en termes de formation en particulier. Je pense qu'il y a eu deux points d'attention de mon point de vue. Le premier, ne peut-on pas aller plus loin, c'est-à-dire multiplier d'abord les formations diplômantes, notamment sur les questions ou les sujets qui sont à cheval sur les sciences sociales et les sciences exactes. Donc, je crois qu'il y a des marges encore de développement qui ne sont pas inintéressantes. Et, puis le deuxième point d'attention, c'est que je crois que Sciences Po doit préserver son autonomie y compris en se gardant d'intégrer l'une de ces expérimentations dont on sait qu'elles ont souvent pour effet de rogner les marges de liberté des établissements qui y entrent, au bénéfice des établissements qui ont une masse critique plus importante. Donc, des relations de coopération, des relations, d'hybridation, des compétences, oui. Au-delà, je ne le crois pas. Et, puis il y a peut-être un sujet sur lequel on pourra revenir à savoir la manière peut-être de mieux articuler Sciences Po à son environnement sur des sujets liés à la santé des étudiants. Les services universitaires de santé pourraient, en plus des efforts considérables qui sont faits par Sciences Po, être un contrepoint extrêmement utile, pour prendre en charge une population étudiante, et plus largement une communauté, parce qu'il n'y a pas que les étudiants et les étudiantes qui ont des problèmes de santé, prendre en charge, celles et ceux qui ne pourraient pas être pris en charge par le pôle santé, dont je sais qu'il deviendra d'ici à 2026 un centre de santé.

Angèle KEIME-VANDUICK

On sait tous ce qui nous a menés à élire un nouveau directeur. Sciences Po sort de quelques crises qui nous ont bien secoués. Donc, déjà on avait cette question : est-ce que vous avez de l'expérience en gestion et en communication de crise ? Et, plus précisément, vous avez dit que vous attachez beaucoup d'importance à la règle. Que la règle, c'est quelque chose d'important pour vous. Mais, on n'est pas sans savoir qu'il y a toujours une part d'appréciation pour appliquer une règle, qu'il y a toujours un facteur qui change dans une situation. Et, c'est pour ça qu'on voulait vous demander, notamment sur la décision d'engager, par exemple, certaines poursuites. Concrètement, comment vous auriez fait si vous aviez été là ? Par exemple, auriez-vous saisi la sanction disciplinaire contre 25 étudiants ayant participé à des blocages, en lien avec la mobilisation relative au conflit israélo-palestinien ? Et, une question importante parce qu'on a parlé de la relation université - État, mais la place de l'intervention policière, notamment. Est-ce que le 12 mars vous auriez demandé aux forces de sécurité d'intervenir pour mettre fin au blocage ? Merci.

Rostane MEHDI

Alors, tout d'abord, je ne me mettrai jamais à la place de celles et ceux qui ont géré ici la crise. Tout simplement parce que je suis bien placé pour savoir que quand on gère une crise, on doit composer avec des données qu'il peut être difficile d'interpréter vu de l'extérieur. Donc, je ne serais ni respectueux ni crédible si je vous disais que j'aurais fait ceci ou cela. Je n'ai aucunement vocation à me comporter comme un inspecteur des travaux finis. En revanche, je peux vous parler de la manière dont j'ai géré ces sujets. Depuis 2015 j'ai en effet dû faire face à des crises qui pour beaucoup sont celles que la plupart des universités françaises ont eues à affronter

La nouvelle loi LRU, la réforme des retraites, les problèmes au Proche-Orient, évidemment tous les sujets liés aux VSS, sont des sujets qui nous ont percutés. Comment ai-je fait ? Communication de crise, d'abord, en adoptant une parole la plus rare possible. La commission Garber utilise une formule que je

reprendrai volontiers. La politique du moins parler, éviter de s'exprimer pour ne rien dire. Aussi, ai-je pour ligne de conduite de ne parler que quand c'est absolument nécessaire, et en veillant à me concentrer sur des éléments factuels. Vous interrogez ensuite mon rapport à la règle. On peut certes caricaturer le professeur de droit incapable de prendre de la distance par rapport à ces objets, puisqu'il vit avec un Code pénal ou un Code administratif dans la poche. D'abord, ce n'est pas du tout mon genre mais surtout, je vous l'ai dit tout à l'heure, je ne suis pas un orthorexique, obsédé par la règle. Simplement la règle, est le seul point fixe sur lequel l'on peut s'appuyer lorsque l'on est confronté à une crise. Il est très précieux de pouvoir adosser ses décisions aux règles applicables en matière de maintien de l'ordre, en matière de liberté d'expression ou en matière de liberté de réunion. C'est dans ce cadre que l'on parvient à trouver le bon point d'équilibre. Ce qui va changer, c'est le point d'équilibre, c'est le compromis que vous allez trouver avec les étudiants.

Je vais donc prendre trois exemples. La réforme des retraites qui a suscité de vives protestations de la part des étudiants et étudiantes qui ont demandé l'organisation d'assemblées générales. J'ai autorisé la tenue de chacune d'entre elles, acceptant qu'elles soient ouvertes à des syndicalistes, des enseignants spécialistes du sujet. Mes services n'ont contrôlé aucune identité. J'ai toutefois rappelé aux organisateurs que je leur « donnais » deux choses auxquelles je suis extrêmement attaché : ma confiance et les clés d'établissement. S'ils trahissaient ma confiance ou s'ils omettaient de me rendre les clés alors je prendrais mes responsabilités. Je n'ai jamais eu besoin de le faire. Deuxième exemple, Gaza. D'abord, j'ai rappelé à mes étudiants que sur ce sujet, nous avons tous nos offuscations, nos colères, nos indignations, nos convictions et que mon rôle de directeur consistait d'abord à assurer le respect de la liberté d'expression et d'information. Mais, en démocratie il n'y a pas de liberté sans limites. La liberté doit composer éventuellement avec d'autres libertés ou avec d'autres contraintes, telles que celles de la continuité du service public. Donc, le Comité Palestine m'a demandé s'il pouvait organiser une Assemblée générale. J'ai évidemment dit oui, parce que je n'ai jamais dit non à ce genre de demande en 10 ans. J'ai apporté une réserve, c'est que l'Assemblée générale ne soit ouverte qu'aux étudiants de Sciences Po Aix et qu'elle ne soit pas cette fois-ci ouverte vers l'extérieur, tout simplement parce que j'avais des craintes pour l'ordre public. Ces Assemblées générales se sont tenues très normalement et sans incident. J'ai donc fait en sorte que chacun puisse s'exprimer, mais dans un cadre. Troisième exemple, la venue de Monsieur Mélenchon. J'ai lu dans un journal récemment que je me serai piqué d'avoir dissuadé ses étudiants d'accueillir Jean-Luc Mélenchon. Ce n'est pas du tout comme cela que les choses se sont passées. La venue de Jean-Luc Mélenchon était prévue pour l'automne. Entre temps, il a fait des déclarations très polémiques sur le 7 octobre. Il n'était pas envisageable dans l'instant que l'on puisse l'accueillir aux dates initialement prévues. J'ai donc proposé aux organisateurs de revenir sur le sujet quelques semaines plus tard. Or, Jean-Luc Mélenchon a réitéré ses déclarations. Il ne me semblait plus possible de lui ouvrir les portes de l'école. Les étudiants m'ont fait part de leurs inquiétudes sur l'état des libertés dans notre Maison. Je les ai alors incités à préciser les attentes qui étaient les leurs. J'ai précisé que de mon point de vue qu'au-delà des risques pour l'ordre public, la venue à Aix de M. Mélenchon aurait porté atteinte à l'image de l'école au risque de dévaloriser le diplôme. Il est ressorti de nos échanges que leur volonté était de faire entendre une sensibilité politique. Il est vrai que dans cette perspective, je les ai convaincu d'inviter une grande élue ou un grand élu de la LFI. C'est ainsi que Monsieur Bompard est intervenu à Sciences Po Aix sans qu'il n'y ait aucun problème et à sa plus grande satisfaction.

Alain CHATRIOT

Je voulais vous faire revenir sur un point que vous abordez dans votre projet écrit, mais dont nous n'avons pas encore parlé au cours de cette audition. Un des grands changements de notre institution sur les 20 dernières années, ce n'est pas le seul, mais c'est un point important. C'est l'augmentation des effectifs étudiants, et qui sont devenus maintenant un élément de l'identité de Sciences Po. C'est accompagné, vous l'évoquez, dans votre projet écrit, du développement d'un certain nombre de campus en région. Sur cette question absolument majeure dans le fonctionnement de notre institution, j'aimerais savoir le diagnostic que vous portez sur cette situation et comment vous envisagez éventuellement de la faire évoluer.

Rostane MEHDI

Merci, Monsieur. Donc, deux éléments dans votre question ; la question de l'évolution des effectifs étudiants. Ces effectifs ont crû de manière tout à fait importante. Faut-il envisager de les faire croître encore ? Et pourquoi devrions-nous les faire ? Quelle serait la rationalité d'un tel choix ? La recherche, de marges financières ? Si tel était le cas, je crois que ce serait une erreur parce que l'augmentation du nombre d'étudiants induirait inévitablement une augmentation de l'ensemble des dépenses liées à l'environnement dans lequel on accueille ces étudiants. Une situation qui générerait une souffrance dans les services et une dégradation de la qualité du service rendu aux étudiants. Ensuite, dans votre question, vous évoquez un sujet dont j'ai très vite mesuré l'importance et le caractère délicat, celui des campus en région. Ces campus sont l'expression d'une option politique forte en faveur de la territorialisation de Sciences Po. Je pense que la présence de Sciences Po sur l'ensemble des territoires est un atout précieux, dans le processus de reconstruction d'un lien de confiance entre l'école et la société française. Donc, vous le comprenez, je n'aborde pas cette question en disant qu'il va falloir en fermer quelques-uns rapidement, bien au contraire. Ensuite, je me garderai de vous faire une réponse à l'emporte-pièce qui serait, par exemple, dépendante de ce qu'en disent les médias. Moi, je suis à Aix-en-Provence. Menton, ce n'est pas très loin. Menton est décrit comme un pandémonium. Si l'on veut poser de manière objective le problème, je pense qu'il faut avoir à l'esprit deux éléments, voire deux et demi. Premier élément, la soutenabilité financière de la présence de Sciences Po sur l'ensemble du territoire national. Je note à la consultation des comptes 2023, que l'engagement des pouvoirs publics locaux est de 4 370 000 €. On en retire 1 million pour la région Île-de-France. Cela ramène à des proportions très modestes la part revenant aux six campus en région. L'une de mes priorités, si j'étais désigné comme directeur, serait dans le premier mois d'aller visiter les sept présidentes et présidents de région afin de les interroger sur leur vision des choses et leurs intentions. Sans effort de leur part, Sciences Po serait sans doute contrainte de réduire sa présence. Ces responsables politiques doivent avoir à l'esprit que ces campus participent de la visibilité de leur région, qu'ils ont favorisé l'éclosion d'écosystèmes humains. Au fond, s'agit-il d'une question de soutenabilité ou bien d'une question d'allocation des ressources ? Il y a là, un élément de complexité supplémentaire dans la mesure où ces campus génèrent des droits d'inscription. Je songe à un chiffre qui mériterait sans doute d'être précisé. 20 millions d'euros de droits d'inscription « remontent » des campus vers le centre, mais il semblerait que ces campus sont en déficit d'environ 13 millions. Une réalité qui ne permet pas de trancher sur le siège ce sujet. Deuxième question : la pertinence académique. Est-ce que les choix qui ont été faits au fil des années sont pertinents sur le plan universitaire ? Est-ce que les étudiants en sont satisfaits ? Est-ce que les employeurs en sont satisfaits ? Est-ce que l'on a favorisé l'éclosion d'une activité de recherche ? Vous comprendrez là aussi que ce sont des sujets sur lesquels je ne suis pas en mesure, aujourd'hui, de m'exprimer avec toute l'autorité souhaitable. Mais, je pense que c'est un sujet qu'il faut aborder avec chacune des communautés concernées. Je vous ai dit, il y a deux points et demi à prendre en compte. Ce demi-point restant renvoie à l'hypothèse où il faudrait se résoudre à fermer l'un de ces campus. Ce serait une folie d'imaginer qu'on pourrait le faire sur un claquement de doigts. Il y a des centaines d'étudiants qu'il faudrait redéployer sur d'autres campus. Il y a la question des mineures géographiques. Il faudrait les redéployer sur d'autres campus. Sans parler des personnels. Donc, à supposer même que l'on prenne cette décision, mais vous avez compris que ce n'est pas mon option de départ, il faudrait concevoir tout cela dans un plan de dégageant de plusieurs années.

Pascale EISENBERGER

Thank you very much for your presentation. You have mentioned your research into European law. Inès Fontenelle has mentioned international students, and I would like to know if you had suggestion to support language teaching and learning, including French as a foreign language. Thank you.

Rostane MEHDI

Thank you, Madame. Before starting, I would like to put the emphasis on a few points that are very important for me. I think that you are not recruiting an English teacher, but the director of Sciences Po. And you need to be reassured of my abilities in English. You want to be sure, I suppose, that I will be able to interact and to work daily with my foreign colleagues, and with the international partners of Sciences Po. It is absolutely normal and I understand that. I would like to say that I already have a

number of opportunities to work in English. Indeed, I take part in a number of expert and assessment missions. Even as chief of mission for the European Institutions. For example, I've coordinated a team of seven national experts, to draw up a report dealing with the pre-infringement tools for the European Parliament. I take part in a group of experts who have written a report on the dialogue between people and culture in the Euro-Mediterranean Basin. I spent ten days, recently, in Montreal, Canada, to open a discussion with the academic authorities of McGill University, to launch a very ambitious cooperation with this famous university in the field of research, the field of teaching, and students exchange, also. I was also recently in Brussels to visit the HQ of NATO, and to meet the assistant of the security general in charge of public diplomacy and intelligence. Because we built a unique partnership with NATO. NATO take some of our students in internships and we organized an annual conference with NATO, dealing with the security of the South flank of the organization. Then it's usual for me to speak in English. Undoubtedly, my English is a little bit rusty, but I can do it. I would like to remind you of another point, because I think it's important. I said that you are not recruiting an English teacher but the director of Sciences Po. In fact, the director does not personally negotiate the international agreement. His job is to define the international strategy of his institution. He has to be able to explain it and to defend the position of his institution and different international stages. Your question: What can I do? What can I propose? What can I suggest for the students?

Pascale EISENBERGER

Yes, including French as a foreign language.

Rostane MEHDI

Including French, because I believe... I'm talking under your control, but I think that the international students represent more or less 50% of the total enrollment. And I think that we must be very sensitive to those international students. When they will return to their home countries after three or five years on one of the seven campuses of Sciences Po; I think that they have to get back to the country with a greater knowledge of the French culture and the French language. I think that we have to reinforce the teaching of French in the benefit of this category of students. It is an important issue for me, because this is a soft-power issue for our country and an extraordinary factor of influence for the school, for Sciences Po. Thank you very much.

Louise WAGENER

Bonjour, nous, on aurait une question sur la sélection en Bachelor? Puisque vous avez évoqué dans votre programme l'idée de la baser sur des épreuves écrites et anonymes, on se demande donc si vous avez pris en compte le fait que ce système pourrait privilégier, par exemple, les personnes qui ont eu accès à une prépa privée, une prépa payante. Et donc est-ce que vous croyez vraiment en cet idéal méritocratique?

Rostane MEHDI

C'est une question redoutable. D'abord, je voudrais être totalement cohérent avec ce que je vous ai dit tout à l'heure. Tout à l'heure, j'ai dit qu'il faut toujours privilégier l'ambition collective sur les préférences personnelles. Dans mon programme, j'ai exprimé une préférence personnelle en faveur des épreuves écrites. Mais, si vous avez lu attentivement, ce dont je ne doute pas mon programme, vous aurez noté que j'ai été extrêmement prudent sur ce point. Je considère effectivement que les épreuves écrites anonymes, dès lors que l'on est soucieux de justice sociale, sont un mode de recrutement satisfaisant, en ce qu'il met tout le monde à égalité ou disons le plus à égalité possible. Il ne faut pas oublier l'exigence de justice sociale, parce que je crois qu'il est possible de déployer une action très vigoureuse à destination CEP ici, IEP pour tous, ailleurs, à destination des lycées partenaires, c'est-à-dire en préparant les élèves des lycées partenaires à passer ces épreuves écrites. Si j'en juge par le seul concours écrit qui subsiste, celui des 7 IEP dits du réseau, concours écrit que je me suis échiné à convaincre mes collègues que c'était la bonne formule. Les statistiques ne me démentent pas, puisque les résultats des élèves qui sont préparés dans ces lycées partenaires sont supérieurs aux résultats de la moyenne. Ce serait une folie pour moi que d'entrer en fonction, et de dire qu'on remet tout à plat. Donc, je ne le ferai pas car derrière ce genre de choix, il y a un engagement des services. Mon objectif, est de

stabiliser les choses afin de se laisser le temps de réfléchir. Il est probable que je n'aurai pas changé d'avis dans deux ou trois ans, mais j'ai coutume de prêter attention ce que me disent ceux qui savent. Et, enfin, même si on devait faire ce choix, je pense qu'il faut avoir à l'esprit les contraintes particulières liées au recrutement des étudiants internationaux. Va-t-on sillonner le monde entier avec nos équipes d'organisation des examens ? Je sais d'expérience que c'est extrêmement difficile et extrêmement décevant. Et, puis, c'est la meilleure façon de dissuader ces étudiants internationaux de venir à Paris. Et, puis il faut rester attentif aux exigences de la justice sociale. Ne jamais faire de choix qui pourrait exposer les plus vulnérables à une solution qui serait inéquitable.

Yannig GOURMELON

Bonjour. Vous avez parlé d'équation financière tendue pour Sciences Po ? J'aurais voulu savoir votre jugement global en fait sur cette équation, et quelles étaient les solutions ? Et, notamment, une des parties probables est celle du mécénat. Et, en question, il y a un sujet d'attractivité aujourd'hui des étudiants de Sciences Po auprès des entreprises. Très pragmatiquement, devant les entreprises qui déclarent : on ne veut plus recruter ces étudiants, vous faites quoi ?

Rostane MEHDI

Oui, pas plus tard qu'hier soir, j'étais avec un chef d'entreprise qui a attendu le dessert quand même pour me dire : moi, je ne recrute plus de Sciences Po. Au fil des entretiens que j'ai pu avoir ces dernières semaines, je crois que le problème de Sciences Po est celui de la confiance perdue. Plus personne ne fait confiance à personne. Les étudiants, parfois, ne se font plus confiance entre eux. Les étudiants ne font pas confiance à l'administration. L'administration ne fait plus nécessairement confiance à sa gouvernance. Les partenaires institutionnels, et Dieu sait que les choses peuvent encore évoluer de ce point de vue d'ici à 2027, ne font pas confiance à Sciences Po, et les partenaires privés ne prennent pas encore la poudre d'escampette, mais suspendent leur soutien dans l'attente d'un retour hypothétique de la confiance. Par conséquent, je crois que l'objectif de la nouvelle direction, quelle qu'elle soit, sera de rétablir cette confiance, et qu'il n'y a pas d'autre manière de le faire que de dire : nous nous concentrons sur les missions essentielles de l'établissement. Quelqu'un m'a posé la semaine dernière la question de savoir ce qui m'avait poussé à m'engager. Sans doute beaucoup de raisons, mais il y a une colère initiale. Cette colère, qui est celle d'un professeur des universités qui se dit : mais enfin, combien de temps va-t-on parler de cette école, pour de mauvaises raisons, des scandales sordides, des problèmes d'ordre public, des dérapages de tous ordres ? Jusqu'à quand ? Alors que les fondamentaux sont excellents : l'enseignement, la recherche, la professionnalisation des étudiants ou encore une vie associative épanouissante. Donc, il faut rétablir cette confiance en *There is a captain on deck and the course is clear*. Il faut cependant se garder de tenir un discours performatif. J'ai essayé, avec une extériorité par rapport à une maison où je n'enseigne pas, dont je ne suis membre d'aucune instance, et à la direction de laquelle je suis candidat de comprendre. M'est alors venu à l'esprit le titre d'un très mauvais film des années 70. La situation est grave, mais pas désespérée. Si l'on pose un diagnostic, on constate qu'il y a d'abord la stagnation de certaines ressources. Certes, la subvention pour charge de service public a progressé mais pour des raisons purement conjoncturelles. En réalité, l'État a aidé à un rattrapage sur un certain nombre de sujets, comme pour tous les autres établissements. Et, cette subvention pour charge de service public me paraît menacée pour deux raisons. La première tient à la situation catastrophique de nos finances publiques. Le ministère de l'Enseignement supérieur semble annoncer, en tout cas, c'est des remontées importantes sans que l'on puisse attendre une augmentation. La SCSP va au mieux stagner. Or, en période d'inflation, si elle stagne, elle baisse en réalité. Et, la deuxième hypothèque, est d'ordre politique. Sciences Po et les établissements qui lui sont associés sont l'objet d'une exécution de la part de certaines forces politiques. Il faudra faire un exemple dans le monde universitaire, et c'est Sciences Po qui pourrait en faire les frais. Il y a des recettes que nous ne pourrions pas augmenter, les droits d'inscription, ou alors on se lance dans une fuite en avant permanente ; on accroît le nombre d'étudiants, on ne dote pas l'administration, donc on crée une situation de souffrance généralisée. Et, on crée un climat de conflit social permanent. Je m'enorgueillis de n'avoir eu aucun conflit social en dix ans, donc il n'y a rien à attendre de ce côté-là. Alors qu'est-ce que l'on peut faire ? Il y a des marges, qui me paraissent tout à fait tout à fait marginales pour certaines. La politique d'achat par exemple a été l'objet d'énormes efforts au cours des dix dernières années. Une politique de valorisation du patrimoine

dont on sait qu'il est absolument magnifique. Il y a d'autres sujets sur lesquels on doit porter notre attention. La formation continue qui est importante pour deux raisons au moins. D'abord, parce que je suis convaincu que le rôle de l'université, au sens nominal du terme, est de donner à chacune et chacun la possibilité de se former et de progresser tout au long de la vie. Et puis, sans être mercantile il faut avoir à l'esprit que la formation continue est une précieuse source de revenus. Simplement, là aussi, je regarde la meilleure performance. Si mes souvenirs sont exacts, la recette est en 2019 de 12 millions d'euros. Depuis, elle stagne autour de 10 millions d'euros. Cette année, 10,9 millions d'euros, alors que l'objectif qui avait été fixé est de 11,5 millions d'euros. C'est-à-dire que même cet objectif, qui paraissait relativement raisonnable, n'est pas atteignable. C'est un service qui a changé cinq fois de direction en dix ans. Est-ce que l'on se pose les bonnes questions ? Est-ce que les formations qui sont proposées sont celles que l'on attend de Sciences Po ? Est-ce que l'on peut sérieusement rivaliser sur certains sujets avec l'INSEAD ou HEC qui dégage un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros. Deux questions se posent : celle du périmètre thématique. Est-ce que les thématiques sur lesquelles l'exed est proposée sont les bonnes ? Et, puis, la question des coûts. On peut multiplier les formations. Mais, si vous multipliez les formations, accroître probablement le chiffre d'affaires, sans parvenir à augmenter le bénéfice, parce que chaque formation, si on n'a pas le souci de faire des économies d'échelle génère elle-même des coûts d'organisation. Cela étant observé, mars 2024, un plan stratégique a été annoncé. Il faut le laisser produire ses premiers effets ; et voir comment il nous permettra ou pas d'atteindre la cible. Par ailleurs, les Organisations syndicales m'ont interrogé sur le devenir de la masse salariale. C'est un point d'attention. Mais, je le dis tout de suite, je ne réduirai pas la masse salariale, je la stabiliserai. On m'a demandé s'il y aurait un plan de licenciement. Non, il n'y aura pas de plan de licenciement. Ce serait quand même extraordinaire que, prenant mes fonctions, je m'attaque à une administration qui a fait la preuve de son engagement, et sans laquelle cet établissement se serait probablement effondré sur lui-même plusieurs fois. Ce ne serait pas loyal. Quid du mécénat ? Nous parviendrons à faire revenir les mécènes que si on leur rend confiance. Cela veut dire qu'il faut que le directeur prenne son bâton de pèlerin, et qu'il aille voir chacun en leur disant qu'il y a un capitaine à bord et que le cap est fixé. Nous allons réinstaller un climat de sérénité, premièrement. Deuxièmement, il est indispensable de s'appuyer sur les ressources de cette Maison. Il y a une direction de la stratégie du développement, 17 personnes, qui fait très correctement son travail et qui, à mon avis, offre des ressources tout à fait importantes. Et, puis, il y a cette question qui m'a déjà été posée : est-ce que vous avez l'habitude des grandes entreprises ? Ne serait-ce que la semaine dernière, j'ai été à la CMA-CGM. J'ai été en contact avec Docapost, parce que nous organisons demain à Aix, mais je ne pourrai pas y être, un workshop sur les questions de renseignement avec toutes les grandes entreprises du CAC 40. Ça ne me pose pas de problème particulier ni idéologique ni de comportement. Je pratique une forme de polyglossie sociale assez efficace. Mais, à supposer même que je n'y arrive pas seul, on fera ce que beaucoup d'autres font. C'est-à-dire que l'on recrutera un ou une diplômée tout à fait visible qui a eu des responsabilités à l'échelle internationale dans le monde de l'entreprise. Et, ce conseiller ou cette conseillère transformera en actes la volonté politique dont je suis le porteur.

Fabrice BOUDJAABA

Alors, je crois que les questions de recherche me reviennent ce matin. Alors, je voudrais vous interroger sur la trajectoire de recherche de Sciences Po. Alors, peut-être, d'abord, comment vous la percevez sur un temps relativement long, et comment vous percevez ces inflexions récentes ? Je pense au projet Excellence qui a été obtenu par Sciences Po, qui implique une évolution en tout cas un développement de relations scientifiques avec des partenaires et des disciplines différentes, autour de l'Institut des transformations environnementales et de celui du numérique. Et, comment vous voyez la mise en œuvre de cette interdisciplinarité en actes, à partir d'un établissement qui finalement part de cinq disciplines qui sont très sciences sociales, socialo sociales ?

Rostane MEHDI

Donc, évoquons le socialo social. Je rappellerai d'abord que j'ai siégé de nombreuses années à la section 36 du CNRS, et que j'ai moi-même dirigé une UMR. La recherche a été un levier de transformation de l'école. Et, si je dois établir un parallèle avec ce que j'ai connu moi-même, quand j'ai pris la direction de Sciences Po Aix, j'ai immédiatement considéré qu'il fallait la construction d'une

politique de recherche serait une priorité de la stratégie de sortie de crise. Si nous ne sommes pas crédibles sur ce point, nous périliterons. La recherche peut être un moyen de refaçonner l'identité d'un établissement. Tel a été le cas pour Sciences Po, passée de la formation des grands serviteurs de l'État, au statut de grande université de recherche. Les crises de croissance qui ont accompagné cette mutation ont parfois été génératrices d'effets non souhaités. J'ajouterai que l'affirmation d'une ambition en matière scientifique ne doit pas effacer la vocation originelle de Sciences Po tant cette école doit rester une actrice du règlement de la crise de la puissance publique en France. Autrement dit, il ne faudrait pas perdre de vue ce qui fait l'identité historique de cette Maison en veillant à trouver un bon équilibre entre les deux. Cela suppose notamment de maintenir une hybridité harmonieuse, de ce point de vue. Plus intéressant que ma propre parole, ce qui compte avant tout c'est le jugement porté sur Sciences Po par des évaluateurs accrédités à l'échelle nationale ou internationale. Ces évaluations sont généralement excellentes et légitiment les options qui ont été retenues.

Vous évoquez le PIA. Cet instrument fait partie aujourd'hui des leviers qu'on ne doit pas négliger. En ce sens, le financement de TIERED a effectivement de poser les bases de deux instituts : l'Institut libre de transformation numérique et l'Institut de transformation environnementale. Au-delà, cette organisation favorise l'infusion de ces problématiques dans l'ensemble du corps social que compose Sciences Po, à la fois sur le plan pédagogique et sur le plan scientifique. Et, puis surtout, c'est une injonction vertueuse à l'interdisciplinarité. Le CNRS m'a confié en 2015-2016 une mission nationale de réflexion sur l'organisation de la recherche en sciences juridiques, et j'ai précisément insisté sur les mérites de ce que j'appelle l'interdisciplinarité endogène et exogène parce que l'on sait très bien qu'il n'y a pas aujourd'hui de problématique complexe que l'on puisse appréhender isolément. Il est vrai que les injonctions à l'interdisciplinarité ne suffisent pas toujours. L'interdisciplinarité doit être consentie ce qui suppose beaucoup de pédagogie, un accompagnement constant pour désarmer les a priori. Cela demande d'abord des cadres d'échanges, et je pense que ces instituts sont des cadres tout à fait adaptés.

Quentin COTON

Merci pour les propos introductifs et pour les réponses que vous avez apportées. Vous considérez dans votre projet, et à raison d'ailleurs, la vie associative et la vie étudiante comme l'ADN de Sciences Po. Quel état des lieux faites-vous aujourd'hui de la vie associative et de la vie étudiante ? Et, qu'est-ce que vous envisagez pour l'améliorer ou pour la renforcer à l'avenir ? Vous avez parlé de la professionnalisation, tout à l'heure. Comment vous comptez faire contribuer notre école davantage à cet aspect de professionnalisation ?

Rostane MEHDI

Donc, je vais être très bref sur la première. La vie associative est le creuset d'apprentissages qu'on ne dispense pas ailleurs. On apprend dans la vie associative à monter un budget, à gérer des ressources humaines, à conduire des projets qui parfois sont très ambitieux. Donc, ça me paraît être un élément clé de notre schéma de formation. Après, j'ai rencontré certains de vos camarades au cours de la préparation, de mon projet. Je reprends la liste des griefs qui semblent être adressés à l'école. Accompagner les associations dans une séquence post-covid inquiétante, c'est-à-dire une forme de désaffection de la part de vos camarades étudiantes et étudiants à l'égard d'une vie associative dont se détourne. Défiance à l'égard de l'administration. Cela veut dire il faut peut-être renforcer les moyens de l'administration pour le suivi actif de la vie étudiante, et il faut sans doute que le directeur lui-même contribue à réinstaller un climat de confiance avec les associations. Le sentiment d'un moindre accompagnement face aux VSS. Cela aussi m'a étonné car Sciences Po a déployé un dispositif vraiment impressionnant. La mise en place — vous êtes les seuls à le faire — d'une commission d'enquête interne préliminaire placée sous l'autorité d'une magistrate. Enfin, toute une série de moyens permettant de disposer de données précises. Pourtant, ce dispositif est perçu comme ne fonctionnant pas. Pour désarmer ce sentiment, il faut essayer d'identifier les viscosités, afin de le rendre plus efficace. Le sport, ça aussi, c'est une question qui est revenue souvent. Ne pourrait-il pas être obligatoire ? Je pense qu'il faudrait plutôt proposer une activité obligatoire qu'elle soit sportive, culturelle ou artistique en intégrant les difficultés que cela comporte en termes de mise en œuvre, notamment en termes d'accessibilité aux installations sportives. Sur ce point, la coopération avec les universités serait extrêmement précieuse. L'insuffisance des lieux de restauration, est également revenue plusieurs fois dans nos échanges. Trois restaurants du CROUS, une

cafétéria Sciences Po, trois cafétérias CROUS, trois restaurants de proximité, mais qui sont inaccessibles, parce que saturés. Ne peut-on pas imaginer la création de lieux de restauration et de repos sur le site ? Et, enfin, pour terminer, il me semble qu'il y a une question qui mérite toute notre attention, c'est la valorisation de l'engagement étudiant ? Sous quelle forme ? D'aucuns disent qu'il faut des ECTS. Moi, je pense qu'une bonification de la moyenne générale pourrait être intéressante sur la base de critères clairs. Voilà, je ne sais pas, il y avait une deuxième question sur la professionnalisation. Je pense que Sciences Po fait énormément de choses de ce point de vue. J'irais à l'essentiel ; ce qui assure la professionnalisation — et ça me permettra de répondre complètement à une question de Monsieur Gourmelon — ce qui est important pour la professionnalisation, c'est l'hybridité du modèle de formation. Un modèle qui repose à la fois sur des exigences académiques de très haut niveau, avec des enseignants-chercheurs qui nourrissent leur enseignement à partir de leurs recherches, et des professionnels de très haut niveau qui représentent 80 ou 85 % du corps enseignant. C'est la combinaison des deux qui fait que les étudiants de Sciences Po sont capables de monter en généralité. Et, de nouveau d'attirer les entreprises et les employeurs.

Dina WAKED

Je profite pour vous poser la question du Conseil de la vie étudiante et de la formation qui m'a été transmise au nom de ses membres. Quelles seront vos premières décisions et comment comptez-vous mener les 100 premiers jours de votre action à la tête de Sciences Po ?

Rostane MEHDI

Je ne crois pas à la mythologie des 100 jours d'autant que d'un point de vue historique l'affaire s'est parfois mal terminée. Je pense pour ma part qu'il faut avoir un plan de prise de fonctions qui est clair, qui ordonne clairement un ordre de priorités. Pour ma part, j'ai six points d'attention. Il faut d'abord aller à la rencontre de la communauté Sciences Po. Ces gens ne me connaissent pas et je ne les connais pas, en dehors de celles et ceux que j'aurais eu le plaisir de rencontrer à la faveur des auditions. Ça veut dire aller voir la communauté *in situ*, rencontrer les étudiants, rencontrer les services, rencontrer les enseignants-chercheurs sur chacun des campus. Cela va prendre un certain temps. Deuxième élément, rencontrer sans attendre l'ensemble des principaux partenaires publics et institutionnels de l'établissement. Le ministre de l'enseignement supérieur, ses services, l'Inspection générale qui sur certains sujets pourrait nous accompagner utilement (je pense notamment aux VSS) ; les collectivités territoriales ; les organismes de recherche avec lesquels Sciences Po travaille et doit renforcer ses relations. Troisième élément, adopter sans attendre une posture et des mesures permettant de rétablir un dialogue confiant avec les partenaires privés et les Alumni. Donc, cela veut dire aller voir ces partenaires et leur dire : nous repartons, ensemble, sur de bonnes bases. Donc, se présenter, développer une vision et indiquer ce que sera la stratégie de l'établissement. Quatrième axe : stabiliser la gouvernance. Alors, ça veut dire quoi concrètement stabiliser la gouvernance ? Cela appelle de nommer les personnes en charge de la formation et de la recherche. Je rappellerai qu'en revanche je ne nommerai pas de provost. Car je pense qu'il y a dans cette Maison les ressources suffisantes pour trouver une collègue ou un collègue en mesure, pour l'une ou pour l'un, de suivre les questions de recherche et de suivre les questions de formation. Réunir bien entendu CODIR, COMEX pour tout simplement avoir ce premier échange. Revenir vers les services pour apprécier en bilatéral ce que sont leurs attentes, leurs besoins, au-delà des échanges que j'ai pu avoir. Réunir les instances, toutes les instances, y compris les instances sociales évidemment, et enfin rencontrer l'ensemble des organisations représentant les personnels et représentant les étudiants. Cinquième point, il faut affiner les diagnostics afin de pouvoir en tout cas me permettre d'entrer sur la base de prévisions budgétaires fiables et claires. Donc, il y a tout un travail de présentation de la situation financière et immobilière. Quels sont les baux en cours ? Quelles sont les contraintes avec lesquelles nous devons composer aujourd'hui, où nous devons composer demain ? Quel est le taux d'occupation des locaux ? Enfin, toutes questions auxquelles je ne peux pas répondre aujourd'hui. Et, un premier retour sur l'Exed. Enfin, dernier point, calibrer la politique de communication pour les trois premiers mois d'entrée en fonction. Cette communication doit être centrée sur l'établissement, et pas sur son directeur. Le directeur est là pour valoriser son école, ce n'est pas la communication au service du directeur, c'est le directeur au service de la communication de son établissement.

Damien GARCIA

Bonjour, merci beaucoup pour la présentation de votre projet. Je représente la communauté doctorante, et nous avons envie d'en savoir un peu plus sur ce que serait votre politique doctorale, notamment sur des points de contrat de quatrième année, et d'exonération de frais de scolarité qui sont des points qui nous semblent importants, tant du point de vue de la compétitivité avec les autres instituts de recherche internationaux que des conditions de travail des doctorants et doctorantes.

Rostane MEHDI

J'ai en horreur la démagogie. Donc, je vous ferai une réponse tout à fait franche. Ces sujets, y compris d'ailleurs des sujets qui ont été abordés à la faveur des échanges que j'ai eus sur l'accord salarial, ne doivent pas être abordés à la légère ou avec le seul souci de vous faire plaisir aujourd'hui, en me disant : on ne sait jamais, ça me permettra d'avoir une voix de plus. Il faut voir, compte tenu des contraintes budgétaires de la maison, ce que sont les marges dont nous disposons. Je n'ai aucun a priori négatif sur ce genre de sujet. Simplement, je sais qu'il faut se donner le temps de pouvoir le faire sérieusement sur la base de données stabilisées. Deuxième élément que je vous livre, la politique doctorale du directeur sera la politique doctorale des écoles, et notamment de l'École de la recherche. Ce n'est pas parce que je suis un enseignant-chercheur que je viendrais m'immiscer dans la conduite de cette importante politique. On ne peut pas réclamer de l'extérieur qu'on respecte l'autonomie des enseignants-chercheurs, et recruter quelqu'un dont on découvrirait qu'il est un préfet de discipline.

Emeric HENRY

J'avais une question sur la langue. Je suis membre de la faculté permanente. J'ai une question sur la dimension internationale de la recherche. On est dans un monde de plus en plus concurrentiel, y compris en Europe. Donc, à qui voulez-vous qu'on se compare au niveau de la recherche ? À qui voulez-vous qu'on se compare ? Et, comment on atteint cet objectif étant donné les contraintes financières dont on a déjà parlé ?

Rostane MEHDI

Alors, ça vous étonnera peut-être, mais je n'aime pas que l'on parle de concurrence dans l'environnement de l'enseignement supérieur. Je pense que c'est une grille d'analyse qui renvoie à une approche de marché. Toutefois, je ne suis pas naïf même si j'ai toujours eu la faiblesse de penser que l'on était beaucoup plus fort à plusieurs que tout seul. Surtout si l'on n'a pas la masse critique. Souvent, j'ai entendu dire que Sciences Po jouait dans la même catégorie que Columbia, Harvard, etc. Je pense que nous avons et vous avez des moyens intellectuels qui vous permettent effectivement de supporter cette comparaison, mais jusqu'à un certain point. Parce qu'il y a aussi une question de masse critique, y compris sur le plan financier. Je crois donc beaucoup plus aux stratégies d'alliances. Par exemple, les alliances où des établissements qui partagent des valeurs s'unissent pour joindre leurs forces. C'est plutôt ainsi que j'envisagerais les choses. Alors, après, bien sûr, à l'échelle européenne, quelles sont les universités avec lesquelles Sciences Po peut rivaliser ? Heidelberg, Oxford, Cambridge, de grandes maisons qui ont néanmoins des moyens souvent supérieurs à ceux dont vous disposez. Mais, comme souvent les Français se distinguent par cette capacité à compenser la faiblesse de nos moyens par une créativité importante. Je suis convaincu que Sciences Po a les moyens effectivement de continuer à être extrêmement visible, à avoir des classements aussi bons que ceux que j'évoquais tout à l'heure.

Jérôme GUEDJ

Bonjour. On a bien entendu dans votre présentation en quoi l'expérience acquise à la direction de Sciences Po Aix vous permet d'avoir une vision qui descend parfois à des niveaux de granularité et de fonctionnement quotidien d'un établissement comme un IEP. Même s'il y a un effet d'échelle. Moi, ma question va être au-delà des succès ou de l'expérience que vous avez pu acquérir. C'est la même question que je pose à tous : quel est l'échec principal, pour ne pas dire le fiasco auquel vous avez pu être confronté dans votre expérience professionnelle à Aix ou ailleurs, mais notamment à Aix, et dont vous pensez qu'il pourrait être source de progrès et d'enrichissement dans la responsabilité à laquelle vous candidatez aujourd'hui ?

Rostane MEHDI

Est-ce qu'on a l'après-midi ? Parce que je crois que la vie d'un dirigeant est faite d'échecs successifs. D'ailleurs, je ne manque jamais de rappeler à mes étudiants qu'ils doivent apprendre à apprivoiser et domestiquer l'échec. Parce que, il y a une victoire de temps en temps pour beaucoup de désastres. C'est le premier point. Le deuxième point, c'est que j'ai vraiment pour coutume de ne jamais m'enfermer dans mes propres erreurs en prenant toujours soin d'écouter celles et ceux qui autour de moi me disent : il faudrait peut-être adopter une autre trajectoire. Et, non seulement j'accepte de les écouter, mais je n'hésite jamais à reconnaître mes torts publiquement. Cela étant observé, j'ai au moins deux choses qui me viennent à l'esprit. J'ai eu une idée « géniale » alors que j'étais en charge d'un Master de droit international et européen. J'avais alors suggéré la création un grand Master de droit international public et privé. La maquette donnait tous les gages de cohérence. Deux étudiants la première année, trois la seconde. Ce diplôme n'a jamais trouvé son public et j'en ai demandé la fermeture sans hésiter quoiqu'il m'en ait coûté sur le plan de l'orgueil. Deuxième exemple, lorsque je prends mes fonctions à Sciences Po Aix, et c'est un très bel incitatif à la prudence pour la suite, j'entends créer un poste de médiateur afin de prendre en charge une communauté traumatisée par la crise. C'est devenu très rapidement ingérable. J'ai compris qu'il faut surtout se garder de doubler les instances lorsqu'elles existent. Il y a des instances de dialogue qui existent et il n'est jamais bon de perturber un écosystème au risque de le fragiliser dans son ensemble. Donc, ce sont les deux exemples qui me viennent à l'esprit, mais je pense que je pourrais vous en citer quelques autres.

Catherine SUEUR

Moi aussi, je pose la même question à tous les candidats. Merci d'abord de votre présentation. On a un défi managérial principalement à Sciences Po. Est-ce que vous pouvez décrire votre style de management ? Vous avez dit que vous étiez un homme d'écoute, que vous travaillez sur la confiance, etc. Concrètement, en style de management, comment fonctionnez-vous, et est-ce que vous avez une faiblesse que vous pourriez partager avec nous ?

Rostane MEHDI

Je commencerais par la faiblesse. C'est le chocolat... Je vais vous tenir un propos qui vous paraîtra peut-être un peu éthéré, mais qui en dit beaucoup sur la façon dont je conçois les choses. Je n'imagine pas qu'on ne se préoccupe pas de l'acceptabilité des décisions que l'on prend. Et, cette acceptabilité, elle vaut pour tout le monde, pour celui qui les porte ultimement. Il n'y en a qu'un, c'est le directeur. Et, pour ceux qui mettent en œuvre ces décisions qui en subissent les effets. Donc, il faut toujours être extrêmement attentif à la rationalité des choix que vous faites. Je le dis aux gens avec qui je travaille ; quand on me fait une proposition, dites-moi en une phrase les raisons pour lesquelles je devrais considérer que vous avez raison, et je me laisse convaincre facilement, si cette rationalité est accessible. Sachant qu'un directeur doit dire neuf fois non, pour une fois oui, Quand vous dites oui, personne ne vous demande pourquoi. Mais, quand vous dites non, il faut être capable d'expliquer pourquoi. Et, je le dis, cela vaut pour chacun des niveaux d'administration et c'est un point auquel je suis extrêmement attentif. Ça veut dire quoi concrètement ? Ça veut dire que les décisions, notamment les décisions les plus compliquées doivent être coconstruites en amont. C'est vraiment le résultat d'une accréation. Chacun est consulté, chacun est sollicité pour exprimer d'une manière ou d'une autre son point de vue, notamment dans les instances qui sont prévues à cet effet. Je le répète, je ne suis pas du tout de ceux qui multiplieraient les instances au risque de déstabiliser la Maison, de façon à ce que, au bout du bout, la décision soit une décision que nous puissions collectivement et individuellement assumer. Je pense que la responsabilité ne se partage pas. Elle s'assume seule. Mais, quand l'on a dit ça, ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas être attentif à ce que les décisions que le responsable va porter aient été discutées. Pour le reste, je suis vraiment quelqu'un de caractère paisible et d'humeur égale. Je ne me mets que très rarement en colère. Mais franchement, il est vraiment compliqué de parler de soi, mais d'accessible de proche des gens. J'écoute et je prends mes responsabilités. Je l'ai toujours fait.

Dina WAKED

Donc, on arrive au terme de cette audition. Vous avez quelques minutes, peut-être une ou deux, pour faire une conclusion si vous le souhaitez.

Rostane MEHDI

J'aurais voulu vous parler, comme je l'ai fait devant la commission, de propositions, de choses plus intimes, parce que j'avais dit aussi que la vie du directeur n'intéressait que le directeur. Mais, je le referais, mais rapidement en vous disant on ne sort pas de nulle part. Enfin, on est toujours le produit d'une trajectoire. Je suis né en Algérie, j'ai grandi en Algérie, d'un père algérien, d'une mère bretonne. Ils étaient tous deux professeurs de médecine, qui ont consacré leur vie à la construction d'une nation libre et moderne. Et, puis un jour, tout s'est effondré. Ils ont payé du prix de l'exil les convictions qui étaient les leurs, et notre famille a payé du prix du sang les choix que nous avons faits. Donc, cette expérience formate un rapport au monde. Cela vous conduit à considérer que dans la vie, il y a des limites au-delà desquelles on ne doit jamais accepter d'être entraîné. Cela endure un peu aussi. Cela donne conscience du fait que quand on a une responsabilité, on doit être capable de l'assumer. Parce que souvent, l'exercice de cette responsabilité emporte la vie de bien d'autres gens derrière vous. Je n'en dirai pas plus pour ce qui me concerne. Je voudrais rappeler qu'il n'y a également jamais très loin du dirigeant au citoyen. Je suis du dirigeant au citoyen. Je suis un directeur très impliqué dans ce que je fais, mais je suis aussi un citoyen très engagé. Je suis membre du Conseil d'administration de la Fondation du Mémorial du Camp des Milles. C'est très important pour moi. Je suis membre de la réserve de l'Armée de l'air et de l'espace. C'est très important pour moi, et je suis à titre personnel, un citoyen qui n'a jamais, mais vraiment jamais transigé sur ses convictions de républicain ou de démocrate.

Et, je pense en particulier aux positions que j'ai assumées publiquement au risque de ma propre liberté, lorsque dans mon pays d'origine, les autorités réprimaient ce qu'on appelait le Hirak en signant des tribunes dans la presse algérienne, dont une mémorable sur culture de l'État de droit versus l'esprit de bande. Enfin, je voudrais revenir sur ce que je vous ai dit tout à l'heure. Aujourd'hui, vous allez faire un choix important. Je crois que vous devez avoir à l'esprit le moment dans lequel nous nous situons. Je ne porte aucun jugement de valeur sur les choix qui ont été faits par le passé. Mais le choix que vous allez faire aujourd'hui devrait vous conduire, de mon point de vue, à considérer que Sciences Po a besoin d'un professionnel. Parce que diriger une université, quelle que soit sa taille, c'est un travail, c'est une compétence. Un professionnel qui présente un certain nombre de qualités de caractère, du courage, de l'indépendance, et qui de surcroît, parce qu'il a fait tous les métiers de l'université, a la légitimité nécessaire vis-à-vis de sa communauté comme vis-à-vis de l'extérieur, de faire les bons choix et d'installer les bons équilibres. Je vous remercie infiniment de votre attention.

Dina WAKED

On vous remercie aussi. Bonne fin de journée.

Monsieur Rostane MEHDI quitte la séance.

La séance est suspendue entre 12 h 20 et 12 h 33.

Dina WAKED

Je vous propose de reprendre. Je vais faire entrer le dernier candidat.

Monsieur Luis VASSY rejoint la séance.

Dina WAKED

Bonjour, Monsieur VASSY. Je vous souhaite la bienvenue devant le Conseil de l'Institut pour cette audition. Nous disposons d'une heure et demie ensemble. Vous aurez d'abord dix minutes pour votre présentation introductive, suivie d'un temps dédié aux questions. Nous vous laisserons 1 à 2 minutes à la fin pour conclure, si vous le souhaitez. Je tiens à préciser que cette audition est enregistrée afin d'établir le procès-verbal, et que la partie concernant vos propos vous sera communiquée pour validation avant la diffusion du procès-verbal. La parole est à vous.

Luis VASSY

Merci beaucoup, Madame la Présidente. Mesdames et Messieurs, je vous remercie de me recevoir aujourd'hui, pour la présentation du projet que j'ai soumis à votre conseil dans le cadre de ma candidature à la direction de Sciences Po. Ce projet, je le place au centre de ma démarche. Il est bien sûr un point de départ, ma contribution à ce qui sera nécessairement une œuvre collective à construire ensemble. Ce qui m'amène devant vous, c'est le fait qu'il concerne une institution, Sciences Po, qui me tient à cœur. Sciences Po me tient à cœur, tout simplement parce que d'abord je ne serais pas sans Sciences Po devant vous aujourd'hui. Sciences Po me tient à cœur parce qu'elle mène la plus belle des missions, celle de la formation du savoir et de sa transmission aux étudiants. Des étudiants avec lesquels j'ai toujours conservé le contact au fil des années, d'abord comme enseignant ici-même, puis dans le cadre des stages qu'ils sont nombreux à réaliser au ministère des Affaires étrangères. Et, puis, enfin, parce que désormais j'en recrute un certain nombre, puisqu'ils sont également nombreux à vouloir rejoindre la diplomatie française. Et, puis Sciences Po me tient à cœur parce que c'est un succès français depuis 150 ans. C'est l'excellence académique de ses enseignants et de ses chercheurs, reconnue par tous dans les classements internationaux, reconnus par les évaluations successives, reconnue dans les succès aux appels d'offres de l'ERC ou de l'ANR. Et, puis c'est aussi le succès de ces écoles. Sciences Po, c'est aussi une politique de responsabilité sociale, unique, celle de l'ouverture et de la diversification des élites françaises. Sans doute, le projet le plus abouti en la matière en France, indéniablement, et peut-être en Europe. Et, c'est aujourd'hui un élément à part entière du contrat entre Sciences Po et la Nation. Et puis, Sciences Po, c'est bien sûr une ouverture résolue à l'international ; 50 % d'étudiants étrangers, des partenariats, l'année obligatoire d'études à l'étranger en Bachelor. Et, puis, l'accueil de talents étrangers, enseignants et chercheurs, dans des proportions sans équivalent dans une autre institution de sciences humaines et sociales en France. Et, pourtant, Sciences Po est à la croisée des chemins. Je pense qu'il faut l'admettre sans alarmisme, mais en regardant en face la nature des crises que traverse cette institution. À mon sens, cette crise est double. C'est d'abord une crise de croissance. En 20 ans, tout a triplé à Sciences Po. D'abord, le nombre des étudiants. Mais, puisque le nombre des étudiants a triplé, c'est aussi le budget qui a augmenté, les implantations immobilières, le nombre d'enseignants, le nombre de salariés. Et, comme dans toute organisation en croissance, il y a des défis à surmonter. Ces défis, ce sont ceux de l'atomisation possible du projet d'une part, et puis des défis liés à la gouvernance qui devient plus complexe, dans une organisation en croissance aussi rapide. Sciences Po fait aussi face à une crise de conscience. Elle a toujours été ouverte naturellement sur la société et sur le monde, et elle accueille des étudiants qui, par définition, sont plus intéressés aux questions politiques, économiques, sociales, internationales. Mais, le monde a changé, il est devenu plus brutal ; la société a changé, elle est devenue plus polarisée, et les étudiants ont changé. J'en suis tout à fait conscient. Et, donc, la manière dont ces débats rentrent dans Sciences Po est différente. Les débats sont plus vifs, il faut, je pense, l'admettre, pour apporter des solutions. Alors que faire ? Que faire ensemble ? À mon sens, trois choses. Il faut réaffirmer une ambition. Il faut refonder la stratégie et défendre l'indépendance. Le premier axe, c'est l'ambition. Il n'y a d'autres choix pour Sciences Po que de se placer à la première place. Sciences Po n'est ni un deuxième Harvard ni l'IEP en plus grand. C'est une institution unique avec ses caractéristiques propres qu'il peut se placer et doit se placer au premier plan. Et, pour cela, elle doit attirer les meilleurs, attirer les meilleurs étudiants. Et, je veux dire qu'elle le doit en particulier aux étudiants issus des milieux les plus modestes, ceux pour qui l'excellence est la seule manière de réaliser leur ambition. Et, elle doit continuer à faire ce qu'elle fait aujourd'hui, c'est-à-dire attirer les meilleurs enseignants et les meilleurs chercheurs, et s'en donner les moyens.

Le deuxième axe de mon projet, c'est la refondation du projet intellectuel de Sciences Po. Au fond, il s'agit de faire ce que Sciences Po a toujours su faire, c'est-à-dire s'adapter aux impératifs du temps présent. Et, aujourd'hui, quels sont-ils ? Ce sont ceux des ruptures, la rupture de la conflictualité internationale, la rupture démocratique, la rupture environnementale, numérique, la rupture européenne. Et, c'est dans ce cadre que je souhaite envisager notamment la création d'une École de la gouvernance et des politiques du climat ou renforcer encore la place de l'Europe dans le projet de Sciences Po. La deuxième idée du projet, c'est la redéfinition du socle de compétences, et notamment au niveau du Bachelor, y compris dans les domaines quantitatifs. S'il s'agit de répondre à une question simple, qui est : qu'attend-on d'un étudiant de Sciences Po ? À mon sens, on attend deux choses. On attend la capacité à porter un regard à 360 degrés sur une multiplicité de sujets. Et, pour cela, il faut des

connaissances disciplinaires extrêmement profondes. Il faut être capable de faire des ponts entre les sujets, d'avoir des idées inattendues. Et, puis le deuxième aspect, c'est l'aspect méthodologique. Sciences Po, ça a toujours été une méthode, mais aujourd'hui, ce qu'elle a souvent et bien su faire au fil des années, c'est-à-dire développer les capacités de rédaction et de synthèse ou de lecture et d'interprétation des données ne me semble plus suffire, à l'aune des progrès technologiques qui se déroulent en ce moment même pendant que nous parlons. Et, donc, je crois qu'on peut aller chercher dans la méthode scientifique en sciences sociales des compétences plus profondes encore, celles qui consistent à former des hypothèses, à les confronter aux faits, à aller chercher les données brutes, à construire et à exploiter des données plutôt que simplement les lire et les interpréter. J'estime qu'on peut aller regarder, apprendre à douter, apprendre à expérimenter, apprendre à trouver au fond des solutions. Et, puis le troisième axe, c'est l'indépendance. C'est évidemment une nécessité pour une institution dont la liberté académique est la pierre angulaire. Cette indépendance, elle doit s'entendre à l'égard de tous. Évidemment, elle doit placer au centre les notions de tolérance et d'objectivité. Elle doit permettre la liberté d'expression de chacun. L'indépendance, c'est aussi le renforcement du modèle économique pour conforter l'autonomie à mon sens, notamment à l'horizon 2027. Ce modèle économique ne pourra pas reposer sur un accroissement des frais de scolarité, et il doit donc se reposer sur deux axes à aborder dès les premiers jours. D'abord, le maintien de la dotation publique. Et, vous savez que la situation des finances publiques qui anime aujourd'hui les débats est difficile. Et, puis, il faut aller chercher des ressources additionnelles à l'extérieur dès maintenant. J'estime que ma compréhension tant de l'État et de l'exercice des tutelles. J'ai exercé des tutelles sur des établissements autrement plus gourmands que Sciences Po en deniers publics, et mon habitude à travailler avec des acteurs économiques ou philanthropiques en France et à l'étranger me permettra de m'attacher à cette priorité dès le premier jour.

Et, puis, pour avancer, il faut aussi avoir une méthode. Et, donc je voudrais vous dire en deux mots la manière dont je manage tout simplement, même s'il faut pour cela parler un petit peu de soi. Je voudrais d'abord parler du sang-froid. En 20 ans de carrière, au cœur des affaires régaliennes de l'État, j'ai eu à gérer des sujets extrêmement sensibles sur le plan de la sécurité, sur le plan de la communication, sur le plan des finances, sur le plan des ressources humaines aussi. Et, toujours, je crois avoir su faire preuve d'esprit de décision d'une part, mais aussi de calme, car je crois que la décision n'est pas l'impulsivité. Et, ensuite, le deuxième point que je voudrais évoquer, c'est l'articulation de la vision stratégique et de l'opérationnel. Je pense qu'on ne peut pas dissocier les deux, et pour ma part, je serai directeur de Sciences Po à 200 %. J'irai lever le capot avec les équipes, essayer de comprendre les sous-jacents techniques, les impératifs et les difficultés auxquels ils sont confrontés. Car, j'estime que la mise en œuvre d'une stratégie, c'est aussi la prise d'un certain nombre de décisions opérationnelles pour lesquelles il faut appuyer les équipes, et que sans compréhension fine de l'opérationnel, on ne peut pas mettre en œuvre une stratégie. Et, puis, enfin, je suis convaincu qu'il faut allier capacité d'écoute et capacité de décision. Une bonne décision, c'est d'abord une décision qui est prise collégalement, qui intègre tous les points de vue, puisqu'on est plus intelligent à plusieurs. C'est ensuite une décision qui est assumée. Il faut éviter les va-et-vient et l'incertitude. Et, c'est une décision qui est assumable et sur laquelle on peut communiquer et expliquer. Alors, j'arrive à la fin de mon introduction, et je sais que le projet est au centre, mais que l'incarnation compte aussi pour ce conseil. Alors je voudrais dire que, en choisissant pour cette direction un enfant du Val-de-Fontenay, binational, un enfant de réfugiés politiques qui, grâce à Sciences Po, a atteint les plus hautes marches, je crois, de la diplomatie française, vous enverrez un double signal de confiance. Confiance en Sciences Po qui offre ses possibilités à ses étudiants. Et, puis, confiance dans une promesse républicaine, celle très particulière à la France, celle de l'émancipation par le savoir. Promesse non toujours satisfaite, mais dans laquelle nos concitoyens croient encore et que, je crois, nous devons continuer à faire vivre. Et, c'est ce qui m'amène aussi aujourd'hui devant vous.

Dina WAKED

Merci beaucoup pour votre présentation. Nous allons maintenant passer aux questions.

Bathylle MISSIKA

OK, so this is gonna be a global warm up, I'm gonna be the one asking questions in English. Thank you very much for your presentation. So, you spoke about the need to go get resources, and you spoke about philanthropy. As you know, we've had donors walk away: Mr. McCourt and others. Could you maybe share your elevator pitch, for some of these donors? You know, the new Sciences Po under your leadership?

Luis VASSY

So, as you might have seen in the paper that has circulated, I think I would start with the link between social sciences and democracy. I think the two fundamentally intertwine. There is no real possibility of having a vital and productive way of dealing with social issues, if you don't have the liberties that I just evoked, and the independence that is needed there. And so, my two-minute speech would be centered around the idea that the world, France and the world, and Europe need a university that is dedicated to democratic governance. And I think that if you pull that subject, you'll see that you'll be able to talk about policies, talk about economic governments, talk about Law — obviously—, talk about climate change and so. I guess that's the way, I would try to present it.

Florence HAEGEL

Merci beaucoup pour votre introduction. Donc, je suis Florence Haegel, présidente du Conseil scientifique. Je pose la même question à tous les candidats. Comme vous le savez, il y a eu durant le dernier printemps plusieurs prises de position des universités dans le monde, sur les questions de positionnement politique et de liberté académique. Dans la déclaration de Harvard qui a été publiée en mai dernier, il y a cette phrase. Je la lis en français. Les dirigeants de l'université doivent défendre l'autonomie de l'université lorsqu'elles sont menacées. Si, par exemple, des forces extérieures cherchent à déterminer quel étudiant de l'université peut admettre, quelle matière elle peut enseigner ou quelle recherche elle soutient. Donc, vous avez parlé de liberté académique. Ça en fait partie. Donc, je voulais d'abord savoir comment vous réagissez avec cette position par rapport à cette position. Est-ce que vous pensez qu'il y a des circonstances, des conditions qui peuvent justement nuancer, en fait, ce type de position ou pas ? Et, puis, surtout, si vous êtes désigné comme futur directeur de Sciences Po, comment vous mettriez en œuvre cette position, si vous considérez qu'elle est juste ? Et, pour donner un exemple et ne pas être complètement dans l'abstrait, c'est vrai que si on regarde le débat aujourd'hui, il y a eu de nombreuses attaques sur les études de genre, mais on pourrait prendre d'autres exemples. Mais, c'est vrai que ça a peut-être été ça le plus virulent. Et, donc je voulais savoir aussi comment vous réagissiez, vous pourriez réagir s'il y avait de nouveau des attaques à la fois médiatiques, réseaux sociaux, mais aussi acteurs et autorités politiques, sur ces questions ; et comment on peut aussi protéger la liberté individuelle des enseignants et des chercheurs sur ce point ? Merci beaucoup.

Luis VASSY

Merci. La question de la prise de position, à mon sens, elle est double parce qu'il y a un sujet sur la prise de position sur des sujets politiques, et je crois savoir qu'il y a d'ailleurs un rapport en cours de conception à Sciences Po sur le sujet. J'ai eu l'occasion déjà de m'exprimer sur ce point, et j'attendrai évidemment les conclusions du rapport, mais il me semble très spontanément qu'on se doit à nous-mêmes la cohérence et que donc, si en tant qu'institution Sciences Po on prend position sur des questions politiques, elle prend, elle ouvre le risque en réalité de recevoir une critique de nature politique, et donc elle descend elle-même dans l'arène. Mais, votre question est un peu différente. C'est prendre position sur les libertés académiques. Là, il n'y a pas de doute, il faut prendre position et les défendre de manière absolument acharnée. Une université, c'est un endroit où les chercheurs bénéficient de l'indépendance et de la liberté académique. Elles sont inscrites dans le Code de l'éducation et validées, à ma connaissance, par le Conseil constitutionnel comme des principes établis. Donc, il n'y a pas à tergiverser sur ce point-là, c'est la nature même d'une université. J'en ai parlé, je ne vais pas donner de nom ici, mais il se trouve qu'en préparant ma venue, j'ai évidemment eu beaucoup d'échanges dans Sciences Po, mais aussi à l'extérieur de Sciences Po, avec d'autres responsables de très prestigieux établissements d'enseignement supérieur français et internationaux. Et, il va de soi qu'il y a une difficulté, et qu'il y a une pression contre les libertés académiques, et nous serons plus forts à plusieurs. Donc, ma première

intuition, ce serait de les défendre collectivement. Et, puis, sur les cas particuliers que vous évoquez, je pense qu'il faut remettre au centre du débat le sujet de l'indépendance. C'est-à-dire qu'en fait une bonne recherche est une recherche indépendante. La condition de la qualité de la recherche est son indépendance. En vertu de quoi il n'y a pas à rentrer sur tel ou tel champ. En fait, ma manière de prendre les choses serait de redire systématiquement que nous avons besoin de cette indépendance, même si parfois un sujet nous gratte un peu, en tant que citoyen, on verrait les choses différemment. Je ne suis pas suffisamment spécialiste des études de genre pour juger, mais je ne jetterais pas aux orties ni Simone de Beauvoir ni tous ceux qui, à un moment, ont nourri, disons, ce courant de pensée. Il va de soi qu'il faut défendre l'indépendance parce que sans indépendance, il n'y a pas de recherche valable, tout simplement. Et, donc c'est un critère un peu fondamental en quelque sorte. Sinon, ce n'est plus une université. Je crois que c'est un point qu'il faut expliquer calmement, mais en repartant des principes.

Jean-François HUCHET

Merci beaucoup pour votre présentation. Quand on évoque les marges de manœuvre, sur le plan budgétaire, vous l'avez évoqué vous-même dans votre présentation, la situation budgétaire de la France n'est malheureusement pas la même qu'il y a quelques années. Et, j'avais cru comprendre dans ce même conseil, il y a quelque temps, que Sciences Po se préparait à passer en responsabilités et compétences élargies, ce qui donne effectivement des marges de manœuvre un petit peu plus amples, sur la gestion de la subvention pour charge de service public, qui est quand même très importante pour un établissement comme Sciences Po, comme pour tous les établissements. Donc ça, c'est une question importante. Enfin, en tout cas qui se pose dans beaucoup d'établissements qui ne sont pas passés sous ce statut. Et, je voulais savoir ce que vous en pensez.

Luis VASSY

D'abord, je vous répondrais en disant que vous affirmez quelque chose de très juste qui est que la dépendance de Sciences Po aux ressources publiques reste quand même très élevée. Il y a la subvention, évidemment, mais en fait, il y a tous les autres canaux, y compris partenariaux, qui sont inscrits au bilan ou dans les comptes, au titre des partenariats et qui, en réalité, découlent d'organismes directement liés à l'État ou aux collectivités locales qui sont aussi des administrations publiques. Donc, si l'on regarde finement, je pense que le total des ressources publiques à Sciences Po avoisine plutôt les 90 millions d'euros que la simple subvention, si l'on va chercher les différents objets plus précisément. J'ai tendance, de manière générale à raisonner plutôt par le fond avant de raisonner par l'organisation et disons l'organisation juridique. Donc, sur le modèle économique, ma principale préoccupation, c'est d'aller chercher des ressources supplémentaires, soit par la meilleure valorisation des savoirs qui existent à Sciences Po et qui peuvent être mieux valorisés, qui sont au fond ce qu'elle a à offrir à la société et à ses partenaires. Et, puis, il y a le sujet du mécénat. Peut-être que je m'attarde sur le premier point qui est le point économique et de la valorisation des savoirs. Je parle, je crois, comme d'autres dans le papier de la formation continue. Elle offre aujourd'hui un taux de marge. Alors, apparemment, il faut regarder exactement comment on le calcule, mais qui est très satisfaisant, de l'ordre de 22 % qui, je crois, est la pratique, qui est la barre à rechercher dans ce type d'activité. Il me semble qu'il y a deux autres volets à regarder. D'abord, l'activation des actifs immobiliers. Je pense notamment aux Summer School où là le taux de marge, pour ce que j'en ai vu dans les comptes est quand même de 33 %. Donc, on peut sans doute aller obtenir des ressources supplémentaires importantes. Et, puis, je pense qu'il y a l'enseignement digital également sur lequel, pour en avoir parlé avec pas mal de spécialistes du secteur. Au fond, votre actif premier, c'est évidemment ce que vous produisez, mais aussi la qualité de la marque est comme. Sciences Po a d'ores et déjà une marque très puissante, elle a sans doute quelque chose à faire dans le domaine de l'enseignement digital où là aussi, la pratique du taux de marge est plutôt de l'ordre de 33 %. Donc, au total, je pense qu'il y a quand même des ressources à aller chercher. Ensuite, en fonction des besoins, j'irais regarder quel est le portage juridique qui est le plus pertinent. Aujourd'hui, il est essentiellement centré autour de la FNSP, mais je ne crois pas que je prendrais les choses en regardant d'abord le montage juridique, parce que ça va être très consommateur en temps. Je mettrais plutôt mon énergie dans les premiers temps à aller chercher les ressources supplémentaires. C'est peut-être comme ça que je raisonnerais.

Anthony SYLVANISE

Merci pour votre présentation. En fait, dans votre programme, vous parliez de fusionner les campus. Est-ce que vous pouvez préciser votre vision et comment vous percevez justement la gestion des équipes qui sont déjà en place, etc. ?

Luis VASSY

Sur les campus, là aussi j'ai une entrée plus par le fond du sujet. J'estime, et de loin évidemment, en regardant avec cet œil extérieur, mais qui est aussi neuf d'une certaine manière, qu'ils sont très situés, si vous voulez, dans le moment où ils ont été créés. Je crois que ça résonne avec ce que je dis dans le papier sur la mondialisation heureuse : tu vas conquérir l'Asie, tu vas conquérir l'Amérique, etc. Et, puis, il y a une ambiguïté qui n'est pas totalement levée entre le fait de savoir si c'est une spécialisation géographique des *Area studies* ou le fait de faire venir des étudiants de la zone dans ces campus. Et, je crois que c'est un peu les deux, avec l'inconvénient, me semble-t-il, qu'on envoie un message potentiellement condescendant qui est que les étudiants de la zone vont mieux apprendre les enjeux de leur zone depuis la France que depuis leur propre territoire, d'une certaine manière. Je ne crois pas qu'il a révolutionné un certain nombre de systèmes. Mais, j'ouvre quelques pistes de réflexion, y compris donc l'introduction de spécialisations thématiques sur des enjeux qui, je pense, accroîtraient l'attractivité de Sciences Po auprès d'une génération qui me semble très préoccupée, notamment, par les enjeux climatiques et environnementaux. Mais, je pense qu'on peut aussi regarder, comme je le dis dans le papier, du côté de la sécurité internationale ou du côté du numérique, ou peut-être d'autres. Donc, ce que je dis à partir de là, c'est qu'il y a peut-être matière à redéployer la manière dont sont organisés les campus. Je pense notamment, mais je pense que je ne suis pas le seul à la question de l'Europe qui est divisé entre deux campus. Et, c'est vrai qu'on en voit du coup à l'Europe de l'Est un message un peu curieux qui est qu'elle est gérée en dehors du reste du continent, d'une certaine manière, ou de l'Europe germanique. C'est l'approche sur le fond. Et, puis, il y a une deuxième question dans votre question, qui est la suppression de campus. Toutes les demandes que j'aie faites ou toutes les enquêtes que j'ai menées me m'indiquent que les campus en tant que tels ne pèsent pas sur le modèle économique de Sciences Po, du fait de la participation des collectivités. Donc, il faudra évidemment s'assurer qu'elle continue à aider le modèle économique à vivre. Et, donc, je ne prendrai en tout cas pas une entrée par l'angle budgétaire, parce que je crois que ce n'est pas la bonne, mais plutôt par le fait de savoir comment on mobilise ces campus au service du programme intellectuel de Sciences Po.

Antoine DEFRUIT

Merci, Monsieur VASSY, pour cette présentation. Si l'on s'attache aux spécificités de votre candidature par rapport aux deux autres qui nous sont proposés, une des interrogations qui peut ressortir, c'est le fait que vous n'avez pas ou pas encore d'expérience de direction dans l'enseignement supérieur. Qu'est-ce que vous avez à répondre à cette interrogation ? Et, peut-être pour préciser un petit peu, selon vous, quelle est la différence entre administrer un ministère et administrer un établissement d'enseignement supérieur ? Je vous remercie.

Luis VASSY

Alors, d'abord, je voudrais commencer par dire que je suis tout à fait conscient de ne pas être un chercheur et que je mesure, je crois – du fait aussi de mon histoire et de mon passage à l'ENS de Cachan en sciences sociales. Et, donc, le fait d'avoir vu beaucoup de mes camarades poursuivre plutôt dans la voie de la recherche — le caractère très particulier de ce métier, une forme d'ascèse, le fait de se soumettre régulièrement, presque en permanence à l'évaluation des pairs. Enfin, voilà, tout ça a quelque chose de très particulier. Pour diriger Sciences Po, je dirais qu'il me semble qu'on peut partir du constat que c'est une institution très particulière, très hybride, et l'on aura sans doute l'occasion d'explorer encore ce sujet dans notre échange, qui a su depuis l'origine au fond, articuler diverses formes d'excellence. C'était le projet de Boutmy, fondamentalement, au départ ; et donc il me semble que j'apporte d'autres qualités, peut-être de gestion de crise, de gestion, d'organisation complexe, peut-être de conduite du changement, peut-être aussi de management qui m'est propres, et avec lesquels j'arrive avec beaucoup d'humilité. Mais, je mesure aussi la particularité que c'est de gérer un établissement dans lequel il y a cette notion d'indépendance, dont nous venons de parler. Je ne veux pas tirer le fil

excessivement de la comparaison, mais quand on est diplomate, on passe sa vie à interagir avec des gens indépendants. Ce n'est pas dans le ministère, mais c'est à l'extérieur. En fait, c'est vos interlocuteurs étrangers. Donc, vous devez agir en créant du commun, en alignant les intérêts, en alignant la vision. Et, ça ne se fait pas de manière autoritaire ou verticale, mais ça se fait par la négociation parfois, par la conviction d'autres fois, et toujours par la par la collégialité, et la constitution de compromis. Et, donc, je pense que j'arrive aussi avec cette culture qui est un peu particulière par rapport à celle d'autres hauts fonctionnaires.

Magda BOUTROS

Bonjour. Vous avez beaucoup d'idées assez précises dans votre projet. On a parlé, par exemple, de l'idée de changer les aires géographiques en aires thématiques. Vous avez également des idées sur la formation. Renforcer la formation au collège, par exemple, les capacités quantitatives des étudiants. Je voulais vous poser une question sur votre méthode. Donc, vous venez avec des idées sur le fond. Vous parlez aussi de retrouver une collégialité. Concrètement, est-ce que vous pouvez nous donner des exemples sur l'un ou l'autre de ces sujets, sur comment vous procéderiez ? Quelle procédure vous allez mettre en œuvre ? Quelle communauté vous allez consulter ? Quels seraient les processus mis en œuvre pour ces transformations ? Et, est-ce que vous envisagez de maintenir, une position de directeur ou directrice, de DFR, de la formation et de la recherche ?

Luis VASSY

Merci beaucoup. La précision, dans mon cas, c'est une manière d'être honnête, c'est-à-dire que je pense qu'un dirigeant ne doit jamais avancer masqué ou en essayant de ne pas donner au fond la nature de ses idées ou de son diagnostic. J'arrive avec un diagnostic, et évidemment je ne vais pas débarquer en disant : les amis, on va mettre en œuvre mon projet. Non. On m'a demandé de produire un projet, donc j'ai donné l'ensemble de mon diagnostic et une partie de l'essentiel des idées que je voulais soumettre à ce conseil. Mais, pour qu'on ait une conversation structurée, et portant sur des objets précis. Je ne crois pas que l'imprécision soit une qualité qu'on recherche. Ça ne veut pas dire qu'il s'agit de tout faire, comme j'ai dit d'ailleurs. En fait, ce projet, je l'ai soumis au mois de juin et j'ai continué à travailler pendant l'été. Et, depuis qu'il a circulé largement, j'ai déjà reçu des retours sur certains points précis, des idées d'ajustements. Donc, c'est ma contribution à quelque chose qui sera nécessairement collectif. Et, je crois qu'il y a des enceintes de gouvernance au sein de Sciences Po pour y travailler. Mais, ce que je crois fondamentalement, c'est qu'il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait pas où il va. Et, donc, il faut un projet pour aller bien. Et, donc, je crois que ça peut être un élément fédérateur des énergies en interne. Et, par ailleurs, c'est aussi un élément essentiel du rétablissement de l'image écornée, si l'on veut à l'extérieur. Il faut pouvoir dire où l'on va pour ne pas être en permanence en réactif, par rapport à des attaques bien souvent injustes d'ailleurs qui sont faites à Sciences Po. Et, donc, c'est pour ça que je mets au centre de ma démarche le projet, c'est que je pense qu'il est nécessaire pour consolider en interne et avancer en externe. Mais, vous ne me verrez pas vous dire demain matin : on va faire comme ça. Non, on va en discuter. Et, je propose d'ailleurs dans le papier une méthode, mais qui est un peu inspirée de ce qu'on a fait au Quai d'Orsay, quand on a lancé les états généraux de la diplomatie qui vont impliquer très largement plusieurs milliers d'agents du ministère ? Mais, cette méthode même, elle doit être coconstruite avec les Organisations syndicales, les conseils qui sont légitimes sur le fond, ce conseil-ci notamment, et puis les autres conseils pertinents. C'est en soi une démarche fédératrice qu'il faut mettre en place. Votre deuxième question, elle porte sur le DFR. Je sais que c'est un sujet extrêmement débattu en interne, avec des opinions fortes, mais parfois mouvantes d'ailleurs. Donc, je regarde le sujet avec beaucoup de modestie. Mon intuition est plutôt de me garder des fonctions qui visent à des fonctions factières, qui visent à résoudre des problèmes de coordination, qui n'ont pas réussi à être surmontés autrement. Donc, je pense que si l'on a un projet fédérateur, si par ailleurs on a un COMEX plus réduit, comme je le propose explicitement dans le projet, et dans lequel mécaniquement la part des académiques augmentera, on peut trouver des modalités pour bien travailler ensemble et être donc alignés sur une vision commune. C'est mon point d'entrée. Je pense que ce qui serait raisonnable, c'est quand même de faire un bilan de l'expérience du poste de DFR, pour comprendre les avantages et les inconvénients. Et, si l'on se fait la démonstration d'ailleurs collectivement qu'il faut absolument

maintenir ce poste parce qu'il est indispensable, en général, j'écoute. Voilà ce que je peux dire, mais je vous donne mon intuition très spontanée d'une certaine manière.

Angèle KEIME-VANDUICK

Bonjour. On voulait vous poser une question par rapport à un sujet qui justement n'apparaissait pas dans votre projet, et qui est très important pour les communautés, notamment étudiante. On l'a vu les derniers mois, et ça fait des années que c'est central. C'est le sujet des discriminations et la lutte contre les VSS. On voulait savoir votre diagnostic, vu que vous utilisez ce mot du modèle qui existe déjà, comment on le résout. Comment on pourrait aller plus loin et comment on assure une rigueur au sein même de nos communautés, dans un sens éthique ?

Luis VASSY

Alors, étant à l'extérieur, je n'ai pas une vision absolument parfaite de ce qui se fait déjà à Sciences Po, même si l'on m'a dit que des dispositifs avaient été mis en place. Donc, je peux vous parler de ce que je connais, et que j'ai contribué à construire au ministère des Affaires étrangères. Et, je peux vous dire que, quand je suis arrivée, non pas comme directeur de cabinet, mais comme directeur adjoint de cabinet en 2017 au Quai d'Orsay, dans les premières semaines, nous avons remis à plat le dispositif de lutte contre le harcèlement moral et le harcèlement sexuel. Le Quai d'Orsay, c'est un endroit très particulier. Peut-être encore plus particulier que Sciences Po, parce que c'est plus de 200 implantations dans le monde. Parfois, des communautés extrêmement isolées, un sens de la hiérarchie bien établi, des relations de pouvoir qui ne sont pas que celles de l'ambassadeur ou de l'ambassadrice, vis-à-vis de ses collaborateurs, mais aussi l'agent au guichet qui décide si vous aurez ou vous n'aurez pas un visa pour venir en France. Donc, des situations très fortes, si vous voulez, sur le plan des rapports de pouvoir. On a entièrement remis à plat un système... La première question que j'ai posée, mais je le ferai retirer du compte-rendu, c'est : combien il y avait eu de cas de VSS dans les cinq dernières années ? Et, comme on m'a répondu zéro, j'ai dit qu'en fait ça ne me semblait pas possible. Dans aucune communauté humaine, aussi parfaite soit elle-même celle des diplomates. Et, donc on a en fait construit un système, et ce système est assez robuste et assez peu contesté, à ma connaissance aujourd'hui. Il est sans doute imparfait. On peut continuer à progresser, mais il est fondé sur une cellule tolérance zéro toujours disponible, y compris en langue étrangère, puisqu'on a des agents recrutés locaux qui ne parlent pas français, en fait, fondamentalement ; un service d'enquête qui peut aller établir les faits très rapidement, et produire des conclusions très rapides ; et ensuite un service juridique qui nous indique si elle a vu des faits qui remontent, et si l'on est dans l'ordre du disciplinaire ou dans l'ordre du pénal. Et, sur le pénal, je n'ai jamais eu la main qui tremble. J'ai, personnellement — je ne les signe pas — validé un nombre assez significatif ces deux dernières années d'articles 40, c'est-à-dire de notifications au procureur de la République de faits qui nous étaient remontés par ce système. Donc, je peux vous dire ce que je connais, et ce que j'ai participé à construire avec d'autres au ministère des Affaires étrangères ces dernières années. Et, puis, sur la lutte contre les discriminations, je ne sais pas quoi vous dire. C'est l'engagement de ma vie, si vous voulez, la lutte contre les déterminismes sociaux, la possibilité pour tous d'être respecté dans son identité, et de bénéficier des meilleures opportunités. Et, donc on y travaille quotidiennement au ministère des Affaires étrangères. Quand on a créé, par exemple, le concours d'Orient, on a ajouté de nouvelles langues au concours, y compris des langues vernaculaires africaines. Vous pouvez passer le concours du Quai d'Orsay en wolof. En fait, c'est quand même une manière de casser des systèmes de discrimination. Quand on met dans les fiches de poste pour nos agents, dans les ambassades au plus près du terrain, la connaissance de la langue locale comme un critère, il va de soi qu'on introduit un biais de lutte contre les discriminations, voire presque potentiellement d'incitation. Et, ça n'est pas fait. C'est fait dans l'intérêt du service. Il est évident qu'il est bon pour une ambassade de pouvoir se reposer sur ces profils-là. Donc on ne va jamais... On ne force pas les choses, mais on permet au phénomène de discrimination d'être atténué, et si possible réduit. Sur le plan purement objectif, je veux juste dire qu'on est, je crois, le ministère qui a obtenu le plus de certifications, puisqu'il y a des systèmes de certification sur l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les discriminations, et que j'entends bien continuer dans cette voie.

Audrey COURIOL

Bonjour, je suis représentante des salariés à la CFDT. Alors, on entend souvent dire que notre accord collectif est une problématique dans le modèle économique. Est-ce que vous avez un avis à ce sujet ? Merci.

Luis VASSY

Je vais vous dire plusieurs choses sur le sujet que j'ai creusé, parce que, évidemment, beaucoup de gens m'en ont parlé. D'abord, il faut reconnaître que c'est un accord atypique. Quand on vient de l'État, et qu'on subit beaucoup de modération salariale, c'est objectivement un accord différent. Après, je ne pense pas qu'il pèse si fortement sur le modèle économique, pour ce que j'en ai vu. Je regarde la dérive de la masse salariale en 2023 et à ma connaissance, sur 4,5 millions d'euros de dérive de masse salariale, 1,1 million est lié à l'accord collectif, si j'ai bien lu les comptes. Et, donc il ne me semble pas raisonnable, si vous voulez, d'entrer dans Sciences Po par le sujet de la modération salariale ou d'une forme de sanction salariale. Ce que je ferais, je crois, c'est comme pour tous les autres sujets, c'est mettre le projet au centre, c'est-à-dire comprendre où nous voulons aller, comprendre le modèle économique associé, quelles sont les ressources supplémentaires éventuellement mobilisables, comprendre quels sont éventuellement les autres leviers en matière de coût. Et, d'autres ont été mentionnés que j'ai entendu sur les loyers, sur d'autres aspects du modèle économique, et ensuite dans le cadre. Et, si l'on constate qu'il y a une impasse dans le cadre du dialogue social, on regardera ce qui doit être fait. Mais, je ne rentrerai pas... Je ne pense pas qu'il soit sain d'entrer par l'angle budgétaire, mais je rentrerai par le projet, et par la capacité du modèle à soutenir ce projet dans l'intérêt de tous, puisque ce qu'il en va de la capacité de Sciences Po à poursuivre son aventure et sa démarche.

Inès FONTENELLE

Monsieur, Sciences Po a récemment fait l'objet de tentatives d'ingérence politique venues de toutes parts. Dans ce contexte, quelles mesures proposeriez-vous pour garantir la liberté d'expression et de manifestation des étudiants ? Que pensez-vous de l'évacuation des étudiants par la police dans l'établissement, de la saisine de la section disciplinaire, pour punir des étudiants mobilisés ? Est-ce que vous le feriez ? Et, enfin, que pensez-vous de la venue d'un ancien Premier ministre en Conseil ?

Luis VASSY

Ce que je peux vous dire, c'est que je défendrai l'indépendance de cette institution à l'égard de tous. Et, je crois que c'est important de bien souligner que les risques liés à l'indépendance sont multiples en réalité. Pour ma part, il faut les objectiver. Pour ma part, si vous me faites l'honneur de m'embarquer dans l'aventure de Sciences Po, j'aurais à cœur de démontrer mon indépendance, y compris en clarifiant tout possible conflit d'intérêts. Je pense qu'il est important de pouvoir dire publiquement qui vous rémunère, de qui vous êtes dépendant sur le plan financier. Pour ma part, je n'ai jamais eu qu'un seul employeur, je n'ai jamais reçu qu'un seul revenu, et donc j'entends que ça continue à être le cas à Sciences Po, et ça me rendra très libre de toute pression extérieure, d'une certaine manière. Il y a une seule fois dans ma vie où j'ai reçu deux rémunérations, je dois le dire, c'est quand j'étais diplomate et enseignant à Sciences Po. Mais, c'est le seul moment où j'ai émergé à deux guichets, si vous me passez l'expression. Donc, c'est quand même, je crois, aussi une éthique personnelle. Si vous voulez l'indépendance, il faut être capable de la démontrer, et être capable de la faire régner à 360. Je pense que c'est aussi important d'être indépendant en interne. Vous savez, au Quai d'Orsay, qu'on est en permanence soumis à des chapelles. Il y a des gens qui sont plutôt affaires stratégiques, il y en a qui sont plutôt aux affaires européennes, d'autres plutôt Moyen-Orient. Et, un bon dirigeant, je crois, c'est quelqu'un qui ne rentre pas dans ces considérations, qui ne favorisent pas tel ou tel, mais qui agit toujours dans l'intérêt de l'institution et qui, bien sûr, tient compte des intérêts catégoriels. Il faut faire du compromis, il faut comprendre d'où les gens parlent et quels sont leurs besoins, mais ne pas prendre parti, faire la démonstration permanente de son, de son indépendance. Alors, vous évoquez la venue d'un Premier ministre qui d'ailleurs ne l'est plus, évidemment que le Premier ministre, si j'avais été son conseiller, je l'aurais fortement découragé de venir à Sciences Po, au conseil d'administration. Mais, je crois que le sujet, au-delà des symboles, c'est le sujet de la capacité de Sciences Po à être indépendant. C'est ce qui m'amène à réfléchir au modèle économique, et à dire qu'il faut aller chercher des ressources

aussi en dehors de l'État. Si l'on veut être moins dépendant, il faut aussi organiser cette indépendance. Ce n'est pas juste la clamer ou l'affirmer, si vous voulez. Il faut la faire vivre, il faut la construire en fait, et c'est le sens du projet aussi que je veux soumettre. Vous m'interrogez ensuite sur la police et la saisine des sections disciplinaires. De manière générale, je me garde de vraiment juger de décisions opérationnelles que je n'ai pas prises moi-même, parce que, comme j'en ai pris un très grand nombre parfois, comme je le disais, lourdes, je sais aussi qu'elles dépendent énormément des circonstances et de considérations pratiques qu'il faut savoir maîtriser, pour comprendre les raisons pour lesquelles on est allé dans cette voie. Mais, les pouvoirs de police, ils existent, vous les connaissez. Ils sont liés à la nécessité d'assurer la sécurité et l'ordre. Donc, je ne vous dirai pas, parce que je ne suis pas un démagogue, que jamais les pouvoirs de police ne seront utilisés. Mais, en revanche, il va de soi qu'il faut absolument tenter d'éviter d'en arriver là. Et, donc, vous me trouverez toujours au contact dans le dialogue. Les étudiants que j'ai vus, ils ont été très nombreux. Ils m'ont dit : ce n'est pas de gaieté de cœur que les étudiants viennent bloquer ou manifester. Si c'est le cas, on trouvera toujours le moyen de parler. Mais ne me demandez pas de renoncer, si vous voulez, à l'exercice de prérogatives qui sont conçues dans l'intérêt de tous également, me semble-t-il. Quant aux sections disciplinaires, alors là, vraiment, je n'ai pas du tout un regard assez fin sur les sujets qui sont en cause et la procédure. Mais, je crois qu'on attend les décisions des sections disciplinaires pour les semaines qui viennent. Et, je constaterai ce que sont ces décisions le moment venu.

Emeric HENRY

Je suis membre de la faculté permanente. Moi, j'avais une question sur la dimension internationale de la recherche, et je vais la poser dans les mêmes termes que je l'ai posée précédemment. Donc, on est dans un monde de concurrence accrue au niveau international et au niveau européen également. À qui devons-nous aspirer à ressembler ou à concurrencer ? Et, par ailleurs, comment atteindre cet objectif dans le contexte financier actuel de Sciences Po ?

Luis VASSY

Je l'ai dit, l'ambition, c'est d'être au tout premier rang. Il n'y a pas d'autres ambitions possibles pour Sciences Po, mais ce sera, il me semble, être au premier rang à la manière de Sciences Po, si l'on compare avec Harvard, puisque c'est la comparaison traditionnelle. Bien sûr que la faculté permanente et, je crois, dix fois inférieure en nombre. Bien sûr que *l'endowment* de Harvard se compte en dizaines de milliards de dollars. Bien sûr que la bibliothèque de Harvard est plus grande que la BNF. Ce sont des réalités. Pour autant, Sciences Po peut se mettre à ce niveau, et elle doit le faire à sa manière, c'est-à-dire avec ce qui la caractérise, c'est-à-dire un énorme rendement intellectuel, par rapport à une faculté permanente relativement réduite en nombre. Alors, je ne suis pas là pour flatter le département d'économie, mais comme je sais qu'il recueille, je crois, un bon tiers des ERC françaises en économie et qu'en à peine quinze ans, finalement, il a réussi à se placer au niveau mondial, je pense que c'est possible pour Sciences Po, mais c'est possible en cherchant le rendement. Et, le rendement passe par deux choses à mon avis, l'excellence comme objectif en permanence, y compris dans les recrutements. Ce qui nécessite aussi de se donner les moyens de recruter des profils de très haut niveau en France et dans le monde. Et, puis, rechercher en permanence les effets de levier maximaux à partir de cette faculté permanente réduite. Et, ça passe, je crois, notamment par la politique partenariale, par le fait aussi peut-être de faire les choses un peu différemment, d'être plus agile, plus inventif. Il y a énormément de choses qui ont été faites à Sciences Po, j'en suis très conscient, qui sont dans cet esprit, et qui expliquent pourquoi Sciences Po se situe à ce niveau, malgré une faculté permanente relativement faible en nombre. Je pense à ce qui a été fait à l'époque du Covid, c'est-à-dire cette analyse quasiment instantanée dans le monde d'aujourd'hui, je crois, de la crise. Elle m'a renvoyé à mes années à Cachan parce que j'ai redécouvert le concept de fait social total. Donc, il y a ça, il y a en histoire, je veux dire ce qui se fait en histoire aujourd'hui. Je crois que les Français ne réalisent pas qu'il y a une french touch en histoire qui se développe depuis une vingtaine d'années. D'ailleurs, des historiens de ma génération, j'en cite un dans le projet, par favoritisme, parce que c'est un ami de Sciences Po, et qui contrairement à la manière dont font beaucoup d'historiens anglais ou américains, au lieu de passer par la big history, va regarder des méthodes plus collectives d'écriture, une histoire plus sensible, une histoire par le bas. Je crois qu'il y a eu des historiens de Sciences Po qui ont participé à l'histoire mondiale de la France. Les histoires

mondiales de X se multiplient partout dans le monde. Donc, en fait, on a été précurseurs en quelque sorte ici. Donc voilà, l'excellence, elle passe, quand on est petit, par l'agilité, l'excellence, l'inventivité, l'effet levier, les partenariats. Tout ça, c'est des effets multiplicateurs, et il faut jouer à fond l'effet multiplicateur parce que, soyons réalistes, la faculté permanente ne va pas passer de 300 à 1 000 comme la LSI à un horizon prévisible. Donc, c'est ça qu'il faut jouer. Je crois que c'est fondamentalement ça l'identité de Sciences Po. Et, puis s'appuyer sur les praticiens que nous avons à Sciences Po qui peuvent aussi apporter quelque chose. Quand j'étais ambassadeur aux Pays-Bas, on a fait une conférence, figurez-vous, sur le crime de génocide, l'impunité contre le crime de génocide et la réparation des victimes. C'était un dialogue entre académiques et juges. On n'avait pas de praticiens juristes. *Le keynote speaker*, c'était Nadia Murad, prix Nobel de la paix, qui victime des crimes de Daesh. Donc, on a croisé l'expérience individuelle, la qualité académique et l'expérience de praticiens. Et, je pense que Sciences Po est un endroit fabuleux pour le faire. Et, j'ajouterais un dernier point, c'est aussi un endroit monde, un endroit où au lieu de, justement du fait des partenariats, où l'on peut croiser les perspectives, croiser les langues, croiser les archives, ne pas être juste dans son terrain, mais ramener d'autres compétences. Et, donc je crois que la force c'est de se mettre au centre de réseau et de rayonner à partir de là. Pardon, je parle un peu en diplomate, mais c'est aussi ce qu'on fait un peu au Quai d'Orsay.

Yannig GOURMELON

Bonjour. Alors, une question principale et une accessoire. La principale, c'est que vous avez parlé du pouvoir de la marque de Sciences Po. Elle s'est fortement dégradée auprès des entreprises. Qu'est-ce qu'on fait pour la restaurer, vis-à-vis des employeurs ? Et, une question accessoire, est-ce que vous pensez qu'être énarque est un avantage ou un inconvénient pour diriger Sciences Po ?

Luis VASSY

Je vais répondre dans l'ordre, puisque la deuxième touche à des sujets plus personnels, et donc j'ai peur de devenir émotif. Mais, oui, il y a un sujet. J'ai parlé à énormément de chefs d'entreprises. Et, il y a un sujet. L'image est écornée et il est important de la redresser rapidement dans l'intérêt des étudiants. Je ne citerai pas les gens que j'ai vus parce que ce sont des entreprises, mais tel cabinet de conseil hésite à passer Sciences Po dans une catégorie inférieure, par exemple. Vous savez qu'il y a des niveaux auxquels on recrute. En l'occurrence, il y en a sept. On s'interroge sur le bon positionnement. Tel autre dit : je constate pas mal d'échecs au fil des années, donc, je m'interroge. Il y a aussi une part de forfanterie et de mode. J'en suis tout à fait conscient. Mais, il faut absolument aborder le sujet. Donc, une fois encore, je pense que la manière de le faire n'est pas d'être défensif. Ça ne marche jamais d'être défensif. Donc, il faut expliquer ce que fait Sciences Po, ce que ça apporte comme qualités immenses aux étudiants. Je veux quand même dire que moi, des étudiants, j'en ai croisé. J'en ai croisé vraiment la semaine dernière, mon ancien stagiaire allait dans la rue. Elle avait 19 ans quand elle était en stage aux Pays-Bas. J'ai rarement vu quelqu'un d'aussi compétent, intelligent, apte professionnellement et mature sur le plan émotionnel. Donc, il faut quand même remettre les choses à leur place, et donc le faire rapidement. Mais, il faut aussi rassurer sur le fait qu'on réfléchit aux compétences qu'on veut transmettre aux étudiants. Donc, je retourne toujours à l'idée du projet, c'est-à-dire qu'il faut expliquer ce qu'on construit comme capacité à la fois, en termes de compétences, et en termes ensuite de professionnalisation.

Votre deuxième question sur l'ENA, j'y ai forcément un peu réfléchi parce que, comme j'ai vu dans la presse que ça animait les débats, ça m'a conduit à réfléchir et au fond, je me suis dit : il y a une chose que je ne ferai pas, c'est de m'excuser d'avoir fait l'ENA, parce que, en fait, vous n'étiez pas là, mais moi oui, quand j'ai annoncé à ma maman que j'avais fait l'ENA. Et, c'était quand même dans notre cité HLM de Val-de-Fontenay. Et, donc je ne vois pas très bien pourquoi on m'en ferait reproche. Et, en plus, je dirais sur le plan théorique, m'en faire reproche, c'est me mettre dans une situation d'aporie. En fait, si je n'avais pas fait ça, je ne serais pas ici. Donc, en fait, ce que le message envoyé, c'est que je n'ai pas le droit d'être ici en quelque sorte. Et, donc je pense que ce n'est pas un message souhaitable pour nos propres étudiants qui après tout ont aussi des ambitions, envie de réussir dans la vie. On en a d'ailleurs un certain nombre qui passe des concours. J'ajouterais sur le plan du positionnement de Sciences Po, d'abord, l'ENA n'existe plus, donc c'est quand même fascinant que ce sujet continue. Mais, il se trouve que j'ai la chance — je pense que je ne suis pas le seul ici — à avoir un pied dans

plusieurs réalités, dans au moins deux réalités. Celle des élites françaises, je ne vais pas le nier. J'y ai été intégré d'une certaine manière, et quand même à Val-de-Fontenay. Et, je peux vous dire qu'à Val-de-Fontenay, on ne fait pas du tout la différence entre l'ENA et Sciences Po. Et, que donc juger les gens sur l'école qu'ils ont fréquentée, ça me semble quand même extrêmement dangereux quand on est situé ici. Et, enfin, rationnellement, j'ai passé deux ans à l'ENA, dont un an de stage d'ailleurs. Donc, j'ai passé 18 ans à Val-de-Fontenay avec un père ancien guérillero. Alors, qu'est-ce qui me détermine plus sur le plan philosophique et moral ? Je ne sais pas. Passé trois ans à l'ENS de Cachan, quatre ans à Sciences Po et 20 ans au service de la diplomatie française, et, donc je trouverais réducteur, en tout cas, de m'assigner à ce passage relativement rapide dans une formation qui à l'époque était la seule que je devais faire, pour réaliser mon rêve qui était de devenir diplomate. Voilà.

Damien GARCIA

Bonjour, merci beaucoup de la présentation de votre projet. Je suis représentant des doctorants et vous mentionnez un petit peu dans votre projet justement l'amélioration des conditions matérielles, et j'avais envie d'en faire, et en tant que représentant d'un collectif, on avait envie d'en savoir plus sur votre politique doctorale si vous deveniez directeur de Sciences Po, notamment sur des questions de — et, c'est la question que j'ai posée aux autres candidats et candidates — de la prolongation du contrat à quatre ans, et également sur les questions de frais de scolarité, mais aussi plus largement votre politique doctoral. Merci.

Luis VASSY

Figurez-vous que c'est le point sur lequel j'ai eu pas mal de retours depuis la publication du projet, parce que je comprends qu'il y a deux écoles. Alors, en fait, c'est un passage dans lequel je rejoins ce qu'on évoquait sur le modèle économique. C'est pour ça que je dis les ressources étant contraintes, faisons levier au maximum pour démultiplier les capacités de Sciences Po, malgré des ressources relativement limitées. Donc, ça, c'est la philosophie générale de ce passage. Donc, j'ai eu l'intuition que ça pouvait passer par l'augmentation du nombre de doctorants. Mais, beaucoup m'ont objecté qu'il valait sans doute mieux améliorer leurs conditions que de rechercher — aussi, pour attirer les meilleurs profils plutôt que de rechercher — une augmentation en volume, ce que je suis tout à fait prêt à entendre. Ça fait vraiment partie des sujets sur lesquels j'admets avec humilité que je ne suis quand même pas tout à fait un spécialiste de la manière dont se conduisent les études doctorales. Donc, là-dessus, je crois qu'il faut qu'on ait un débat. Mon intuition, c'est simplement que c'est avec peu de ressources, on peut améliorer, on peut apporter beaucoup. Et, donc, de manière générale, comme je vis dans un ministère très contraint sur le plan budgétaire, je passe ma vie à comprendre où l'on peut mettre les ressources, pour amener l'impact le plus fort dans l'intérêt du collectif. Donc, c'est ce que je dirais. J'ai effectivement eu la chance, comme vous le savez peut-être, de rencontrer un assez gros groupe de doctorants, juste pour comprendre ce qui était les réalités auxquelles ils sont confrontés, dans le cadre de ma préparation, et pour affiner le projet. Et, donc, on est rentré pas mal dans le détail sur leurs attentes. Je pense qu'il y a ça, il y a la question des financements, des études de terrain. Pareil, on parle de fonds qui sont parfois de quelques dizaines de milliers d'euros, dans lesquels on peut donner énormément d'air pour améliorer la qualité de la recherche, et la rendre plus aisée. Donc, je pense que je regarderais toujours là où les ressources ont le meilleur effet. C'est ce que je fais au Quai d'Orsay. Il se trouve qu'on a le réseau au Quai d'Orsay des Alliances françaises. Il est quasiment autoporteur, et on le finance de manière très marginale, à hauteur, je crois, de 8 millions d'euros. Ce n'est vraiment rien, on parle de centaines d'alliances françaises partout dans le monde. On a augmenté de 2 millions l'an dernier, mais enfin, on leur a donné une sorte d'air gigantesque qui fait que, comme en fait, eux mobilisent des ressources locales aussi, ils ont un effet de levier énorme. Quand on est contraint sur les ressources, il faut regarder ce qui est le meilleur impact, je dirais.

Pascale EISENBERGER

Thank you very much for your presentation. You talked about cross-fertilization of languages, and I was wondering what are your concrete thoughts about language learning and language teaching here at Sciences Po, including French as a foreign language.

Luis VASSY

I absolutely think that coming to Sciences Po... I mean Sciences Po is somewhere, and that somewhere happens to be France. And so, I sincerely and deeply am of the view that we need to make sure that foreign students when they come to France, also grasp that reality and thus improve their skills when it comes to French. I'm sure. It's an enrichment. And it's a way to simply make sure that that experience of studying abroad and coming to France become a reality in thriving themselves afterwards. Then, as far as the overall language policy is concerned in Sciences Po, I am not so sure I can go into enough details. I would simply underline that what we do at the Foreign Ministry is make sure that everyone reaches C1 level in English. Because we simply think it is a skill that you need to have nowadays, if you want to be able to project yourself professionally in France and abroad. And so, I guess, I don't know if it exists, by the way, already in Sciences Po, but I guess I would start there and see if there is a necessity to set a minimum threshold when it comes to English.

Louise WAGENER

Alors, vous dédiez dans votre programme tout un paragraphe aux liens importants que vous voyez entre Sciences Po et les États-Unis. Mais, en même temps, vous soulignez l'importance de l'ouverture sociale à Sciences Po. Et, dans ce cadre-là, on voulait vous demander si vous prévoyez quelque chose pour rendre les doubles diplômes existants, avec des universités américaines ou même d'autres universités étrangères plus accessibles, parce qu'on sait que ce sont de doubles diplômes qui demandent énormément de moyens financiers. Et, donc voilà, on voulait savoir si vous prévoyez quelque chose pour démocratiser l'accès de ces doubles diplômes qui restent encore privilégiés à une élite économique.

Luis VASSY

C'est une question quand même extrêmement précise, et il faut que j'aie les tenants économiques de ce qu'on demande aux uns et aux autres pour y répondre de manière pertinente. Mais, je vous dirais que, de manière générale, je pense que ce qui doit primer, c'est l'excellence, et qu'il faut qu'on évite de faire du critère économique le critère de sélection. C'est ça qui m'amène à dire aussi qu'il faut absolument arrêter d'accroître les frais de scolarité à Sciences Po, parce que ce n'est pas seulement... Je ne le dis pas par démagogie. Je le dis parce que si Sciences Po continue à accroître les frais de scolarité, c'est son modèle en entier qui va être affecté, puisqu'elle prend le risque de devenir sélective sur le plan financier plutôt que sur le plan académique. Et, donc mon raisonnement général comme tous ces sujets, mais, encore une fois, c'est aussi parce que c'est mon histoire, ce serait de privilégier les compétences sur les facultés financières pour des étudiants qui ont de toute façon été admis à Sciences Po, et donc doivent pouvoir participer à ce que Sciences Po offre à égalité. Une fois que j'ai posé ce principe, vous me pardonneriez de ne pas avoir les éléments chiffrés sur le coût de chacun des doubles diplômes. Mais, je vois l'enjeu.

Catherine SUEUR

Merci beaucoup pour cette présentation très riche. Moi, j'ai posé la même question à tous les candidats qui est de décrire un peu votre style de management. Dans votre cas particulier, vous avez quand même une expérience très marquée au Quai d'Orsay. Donc, je me demandais si vous aviez été aussi en situation de management un peu ailleurs dans la vie associative, etc. Et, sur votre style de management, je vous demande aussi : est-ce que vous avez la force de l'écoute du projet du consensus, et est-ce que vous avez des faiblesses ?

Luis VASSY

Alors, je n'ai pas tout à fait toute ma carrière au Quai d'Orsay, parce que j'ai eu la chance de passer cinq années au ministère de la Défense, dont une année, je dois dire, au ministère des Anciens Combattants. J'avais 33 ans, d'ailleurs. Donc, c'était quand même assez surprenant puisque mes interlocuteurs avaient plutôt 90. Mais, je pense que c'est aussi un témoignage de ma capacité à entendre tout le monde, à écouter tous les points de vue. On a fait des choses d'ailleurs extraordinaires avec des historiens, je tiens à le dire, puisque c'était le cycle de commémoration du centenaire de la Première Guerre mondiale, et l'une des très belles réalisations conçues avec des historiens, c'est l'ouverture de l'aile du musée de l'armée sur les fusillés pour l'exemple, qui est quand même un sujet extrêmement émotionnellement

lourd en France et très chargé. Et, donc c'est là que le fait de pouvoir s'appuyer sur la compétence scientifique — pardon, je fais un retour par ce sujet — est quand même une plus-value. Donc, je pense avoir démontré dans des contextes très différents les uns des autres ma capacité vraiment à entendre tout le monde, à trouver des solutions. Je vais citer les anciens combattants, parce que c'est très inattendu. Je pense que personne ne se rend compte que j'ai passé une année là-bas, mais il y avait un problème qui s'avérait récurrent, deux, d'ailleurs. Je vais les citer, ça me revient maintenant. C'était les pensions des veuves de grands invalides de guerre. Alors, en fait, quand les invalides mouraient, elles avaient consacré leur vie à le soigner, donc avaient sacrifié leur carrière professionnelle. Et, en fait, quand ils mouraient, le taux qui restait pour elles tombait à 25 %, quelque chose comme ça. Et, donc il a fallu très méthodiquement, alors qu'on parlait d'une cinquantaine de personnes, tout au plus, passer par la loi, insister, trouver la niche pour résoudre le problème. Donc, je pense que la capacité d'entendre les problèmes très concrets des gens, et chercher à les résoudre, ça peut être une qualité.

Un matin aussi, je suis arrivé au bureau. Je m'installe et vraiment vers 11 h 00, j'entends des haut-parleurs dans la rue. C'était les infirmières de l'institution nationale des invalides, figurez-vous. Alors, on avait changé le statut des infirmières partout en France qui était passé de catégorie B à catégorie A. Mais comme elles avaient un statut particulier, elles avaient été laissées sur le quai de la gare. Et comme personne ne les écoutait, elles ont débarqué sous mes fenêtres, un matin. Donc, j'ai reçu cette délégation et un an plus tard, on a résolu le problème des infirmières de l'institution nationale des invalides. Donc, voilà, je ne suis pas que le Quai d'Orsay, j'étais ailleurs, et je pense que partout j'ai fait preuve d'écoute, et je pense que c'est d'ailleurs honnêtement des compétences qui sont un peu nécessaires pour être un bon diplomate. On écoute les gens, on comprend leur point de vue, on essaie de trouver des ponts, du commun pour essayer de trouver des solutions. Quand j'étais aux Pays-Bas, Air France KLM, c'était un gros sujet de tension entre la France et les Pays-Bas. De manière très méthodique, j'ai écouté les uns les autres, et je crois avoir eu un rôle avec d'autres, bien sûr, dans le fait de pacifier cette relation en essayant de comprendre le point de vue de chacun. Et, je pense que c'est pour ça que le ministre de l'Économie néerlandais de l'époque, qui est aujourd'hui le commissaire européen au climat et à la croissance verte, sans doute, estime qu'on peut travailler de manière productive avec moi. Donc, franchement, je crois pouvoir garantir que je suis que j'écoute. Pour le reste, j'ai parlé un peu de mon management. Et, je pense que ceux qui me connaissent savent que j'agis toujours dans le calme et de manière réfléchie, et en essayant de comprendre les problèmes, puis de les résoudre.

Alors, les défauts, je pense que si vous voulez, je dirais qu'en management, le principal risque que je porte, c'est le fait que je fais beaucoup confiance. Je délègue et je laisse les équipes mener à bien leurs projets. En général, les gens aiment bien. Comme le ministre va bientôt rejoindre Bruxelles, les équipes viennent me demander comment c'est de travailler avec moi. Et, beaucoup aiment. Mais, parfois, certains n'aiment pas. Ils aiment être guidés plus précisément. Et, donc il faut que je m'astreigne à comprendre que ça peut être aussi une modalité pour certains qui veulent être plus précisément manager. Mais, c'est vrai que mon naturel est quand même plutôt de laisser faire, quitte à ce qu'il y ait des petites erreurs d'ailleurs. Mais, je pense qu'il ne faut pas atrophier l'esprit d'initiative, et laisser chacun essayer d'avancer par son chemin, être plutôt un guide ou un appui que de dicter la manière, la manière de faire. Mais, c'est vrai qu'il y a des collaborateurs qui préféreraient des choses plus directives, ça peut arriver. Voilà ce que je peux dire.

Jérôme GUEDJ

Alors, pardon pour mes collègues, puisque je ne vais pas être original, je pose la même question à chacun. Dans votre présentation et dans vos réponses, vous avez beaucoup, en effet, évoqué le cas où les autres responsabilités que vous avez exercées à peu près la moitié du temps en cabinet ministériel. Et, la question, c'est dans ces expériences-là quel a été pour vous le plus grand échec, voire le fiasco dont vous retirez quelque expérience dont vous pensez qu'elle vous sera utile dans la responsabilité de directeur de Sciences Po à laquelle vous prétendez. Et, j'ai entendu d'ailleurs, et merci de le faire en renonçant à poursuivre votre rêve de diplomate parce que vous avez dit c'était un rêve d'être diplomate. Donc, vous êtes devant nous, là, prêt à renoncer à poursuivre votre rêve. Et, rien que pour ça, merci d'être là.

Luis VASSY

Je l'ai réalisé, je vous le confirme. C'est pour ça. Donc, alors fiasco, je ne peux pas, parce qu'en cabinet, s'il y a un fiasco, comme vous le savez, on ne survit pas. Donc, fiasco, non, mais erreur, oui. Et, je pense un vrai enseignement, y compris pour Sciences Po. Lorsque notre ambassade au Burkina Faso a été attaquée la première fois, elle a été attaquée deux fois en 2022, fin septembre et fin octobre. Et, lors de la première attaque, c'était des attaques à la fois physiques et informationnelles. Nous étions attaqués sur le champ informationnel. Nos adversaires, y compris manipulés par des comptes russes amplifiant les choses, nous pointaient comme ayant abrité des responsables burkinabè à l'ambassade, ce qui était faux. Et, donc j'étais à la cellule de crise du Quai d'Orsay qui ressemble un petit peu à ça. Et, on est une quarantaine autour de la table, chacun dans ses fonctions, et se pose la question de la manière de réagir à cette attaque informationnelle. Et, j'ai pris ma part à cette décision. On a dit : on va faire le dos rond parce que l'attaque était encore marginale sur Twitter, sur Internet, etc. Et, en fait, évidemment, elle a été amplifiée, elle a pris du volume. Et, donc on a eu à gérer ensuite une situation plus difficile qui finalement a été maîtrisée, mais qui était quand même un moment vraiment tendue, quand les manifestants se sont approchés de notre ambassade pour tenter d'y pénétrer. Et, ce que j'en retiens, parce qu'on apprend de ces erreurs, c'est qu'il est inutile de penser que celui qui voudra viraliser l'attaque ne réussira pas. C'est-à-dire que s'il est déterminé à vous attaquer sur le champ informationnel, il réussira à viraliser cette attaque. Et, je pense que ça peut être aussi un enseignement pour une institution comme Sciences Po, comme d'ailleurs pour des entreprises. C'est pour ça que je parle dans le papier peut-être des métiers de la lutte contre la désinformation, c'est que ce sont des réflexes à développer. Il faut contre-attaquer à la seconde où vous avez détecté que l'intention est de vous nuire. Alors, comme on apprend de ses erreurs, on a développé tout un dispositif dorénavant qui répond à ça, qui donc détecte les attaques très tôt, et dans laquelle nous injectons des anticorps très vite. Donc, on va appeler les journalistes et leur dire : attention, il y a telle fake news qui va vous arriver avant même dès qu'on l'a détectée, avant même qu'ils aient pu la voir. Donc, je dirais que ça, c'est vraiment — parce que c'est des moments tendus quand même, mais ça peut avoir des effets sur... Il n'y a pas eu de drame, heureusement, mais enfin — ça peut quand même avoir des effets sur la sécurité de nos collaborateurs à l'étranger. C'était des épisodes particulièrement violents. Et, quand il y a eu la deuxième attaque en octobre, on a réagi totalement différemment, et donc on a pris le pli de répondre tout de suite. Mais, c'est vrai que ça a été un moment un peu sur la brèche, où sans doute il aurait fallu réagir, ne pas chercher à éviter l'obstacle d'une certaine manière.

Fabrice BOUDJAABA

Moi aussi, je vais reposer la même question parce qu'en fait tous les candidats parlent de la recherche, et du fait que Sciences Po est une université de recherche intensive. Et, dans votre projet, vous indiquez que c'est une priorité stratégique. Et, donc j'aurais aimé connaître un peu votre perception de la trajectoire de recherche de Sciences Po. Disons, de manière un peu historique, sur les la dernière quinzaine d'années, comment vous la percevez et comment vous vous envisagez la place de Sciences Po dans la recherche à un moment où Sciences Po élargit finalement son spectre, au-delà de ces disciplines traditionnelles ; en indiquant clairement que l'établissement souhaite prendre à bras le corps les questions environnementales, les questions d'IA ? Et, comment un établissement finalement constitué de disciplines de sciences sociales au sens le plus strict, peut déployer ça et avec quels partenaires ? Et, alors, pour être complet sur ma question, avec quel partenaire d'Île-de-France et de France ? Pas seulement à l'international.

Luis VASSY

C'est une question qui est importante et difficile, parce qu'on rejoint quand même le sujet d'ores et déjà évoqué de l'indépendance de la recherche. Donc, c'est vrai qu'on doit articuler à la fois une vision stratégique et le respect de l'indépendance. Alors, je pense qu'il y a des mécanismes pour le faire. Après tout, quand l'ERC fait des choix, je crois des *Synergy grants* ou quand l'ENR fait des appels à projets, elle oriente d'une certaine manière. Donc, il faut quand même repartir, c'est ce que je disais, du projet ; s'assurer qu'avec la communauté scientifique de Sciences Po, on est d'accord sur la trajectoire générale, et ensuite la manière dont on la décline. Je remonterais avant les 15 dernières années. J'ai lu un bouquin cet été intéressant sur la trajectoire du CEVIPOF. C'est vrai qu'il y a quand même depuis très longtemps

une capacité à développer des instruments scientifiques et de recherche particuliers ; les sondages, enfin, une méthodologie particulière, conçue, conçue à Sciences Po. Je crois que cet établissement doit rester un lieu d'innovation à la fois sur la méthode en recherche et la méthode pédagogique. Je ne vais pas revenir sur toute l'histoire de ce qui a été fait ici, mais la conférence de méthode elle-même était déjà une innovation pédagogique à l'époque. Depuis, on a fait énormément de chemin, il y a énormément de choses qui se développent de partout dans le monde, sur ce plan-là. C'est vrai aussi dans le domaine de la recherche. C'est ça qui m'amène à réfléchir au sujet IA parce qu'il me semble qu'il a un impact très fort spécifiquement sur le champ de la recherche en sciences sociales, en diluant ce que la frontière, que j'ai connue quand j'étais à Cachan, entre données quantitatives et données qualitatives, où les deux étaient vraiment très segmentées. Là, on rentre dans un monde un petit peu différent. Je pense qu'il y aurait intérêt, mais c'est évidemment à discuter avec la communauté scientifique de Sciences Po, à se positionner très fortement à l'Avant-garde des expérimentations, sur ce domaine nouveau qui, encore une fois, s'ouvre quasiment de mois en mois devant nous. Et, puis il faut garder cette capacité aussi à utiliser tous les objets comme des objets de recherche. J'ai parlé du Covid, mais j'ai été aussi marqué par l'étude sur une jeunesse engagée, c'est-à-dire la capacité à se regarder soi-même en quelque sorte comme objet de recherche. Donc, à partir de là, la manière dont les choses se déclinent. Je crois qu'il faut donc les recadrer dans le projet, trouver quelles sont les voies pour avancer. Sciences Po a fait énormément. J'ai déjà cité les évolutions des dernières années. Sur 20 ans, au fond, la faculté permanente a également triplé puisqu'elle est passée, je crois, de 90 en 2004 à plus de 250 et 300 aujourd'hui. Et, donc elle s'est évidemment énormément renforcée. Comme je le disais, pour être forte, elle ne pourra pas se reposer que sur ses forces propres, et donc elle doit fonctionner en réseau. Je crois que vous avez raison. Il y a un réseau francilien dans lequel il faut s'inscrire. Il y a quand même d'autres établissements de sciences sociales ou d'autres natures avec lesquels il faut pouvoir travailler. J'ai un représentant de l'un d'entre eux juste à ma gauche et c'est vrai que quand on voit en tout cas au Quai d'Orsay, la force de ceux qui ont cette double approche, je ne suis plus sur le sujet de la formation entre Sciences Po et l'INALCO, par exemple, mais ça peut être vrai dans d'autres domaines. Je pense, si vous voulez, qu'il y a un sujet sur lequel j'ai creusé, mais que je prends là aussi, il faudra en discuter, si vous me suivez, si vous m'adoptez, c'est le sujet de l'Europe, je pense, qui est un bon exemple. En fait, l'Europe, j'avais cette petite intuition, j'en ai discuté. Je cite un seul des deux noms éminents avec lesquels j'ai parlé du sujet, Luuk van Middelaar. Mais, l'Europe a été segmentée, je crois, au titre de la recherche en fonction des évolutions historiques du projet européen. Et, on le constate même au Quai d'Orsay. En fait, finalement, en tant que consommateurs potentiels des effets de cette recherche. Ça commence avec le droit parce que c'est très institutionnel, ça continue pas mal avec les sciences politiques. Il y a de l'économie, la zone monétaire optimale, le marché unique, etc., plutôt dans les années 90. En tout cas, quand j'étais à Trinity College, je faisais plein de trucs sur la zone monétaire optimale. C'était le moment ; c'était juste avant l'euro, donc c'est normal. Et, puis aujourd'hui, on est plus dans le temps de la géopolitique et des relations internationales parce qu'on est dans cette conflictualité internationale. Mais, peut-être qu'il y a lieu de réunir l'ensemble de ces démarches, et de voir ce qu'on peut produire collectivement au titre de la recherche sur l'Europe. En tout cas, je peux vous dire qu'en tant que responsable encore pour quelques jours au ministère des Affaires étrangères, je serai un consommateur avide de ce type de recherche qui croise les regards, et qui ne soit pas que — parce qu'on pourrait dire c'est l'Institut européen de Florence. Mais, en fait, je ne crois pas. Et, d'abord, et par ailleurs, ils sont très dépendants des financements de la Commission. Et, donc c'est vrai que ça crée aussi un biais. Je pense qu'il y a moyen de prendre une place totalement centrale, non occupée à ma connaissance aujourd'hui sur ce sujet en particulier, et ça rejoint le sujet du modèle économique. Ça attirera des partenariats, des appuis extérieurs qui seront intéressés par cette démarche. Et, si on le fait, il y a à Paris, il y a en Île-de-France des gens qui regardent aussi l'Europe sous d'autres angles. À Normale Sup on fait de l'Europe, sous l'angle historique et culturel, par exemple, littéraire. Il y aura peut-être des choses à construire avec d'autres partenaires dans ce biotope francilien qui est aussi le nôtre.

Alain CHATRIOT

Je voudrais revenir sur un élément concret qui concerne à la fois la politique scientifique de l'établissement, mais aussi le type de management que vous comptez mettre en pratique. Un certain nombre des postes de doyen d'école, la question de l'actuelle DFR, ce sont des postes qui en ce moment

ne sont plus pourvus, pour de multiples raisons. Quels types de procédures pensez-vous mettre en œuvre pour aboutir à la nomination des responsables à ces postes ? Et, donc c'est une manière, sur un cas qui va se poser très vite, de vous interroger sur à la fois la forme de management, les procédures et plus largement même le calendrier, par rapport à cette question, que vous imaginez.

Luis VASSY

D'abord, la première chose, c'est de respecter les compétences et les textes. Et, donc il y a évidemment le Conseil scientifique qui est dans le cadre du directeur scientifique, directement, enfin plus qu'impliqué, disons, dans le cadre de cette procédure. Il faut évidemment partir de là, mais je crois que ça va au-delà. Je dirais que ça rejoint ce que je vous disais sur la manière de former une décision. Il faut en amont, collégialement, se mettre d'accord sur le besoin, et donc en discuter dans les conseils pertinents, comprendre ce qu'est la fiche de poste. À titre personnel, pour un directeur scientifique, si je fais le portrait chinois, je dirais qu'il faut être, vu la nature de la recherche à Sciences Po et surtout des ressources humaines en matière de recherche, être capable de discuter avec le CNRS d'égal à égal, être capable de se projeter à l'international, et puis avoir un niveau de crédibilité en matière de recherche qui vous mette à ce niveau d'ambition dont je parlais. Mais enfin, ce n'est pas moi qui vais produire seul la réponse à ça. Et, puis une fois qu'on est d'accord sur la fiche de poste, je pense qu'il faut une procédure qui est transparente, et qui donc permet d'évaluer les mérites des différentes candidatures. Je pense qu'il y a déjà eu dans le passé des systèmes de comité de sélection, et ça me semble un assez bon système pour essayer d'objectiver les choses. Et, puis enfin, on arrive devant les conseils qui doivent donner leur opinion. Et, je pense qu'avec ça on a quelque chose de robuste qui génère du consensus. Il faut évidemment éviter de donner l'impression de prendre des décisions qui ne seraient pas justifiées. Sur le fond, je ne sais pas si je réponds totalement à votre question, mais enfin en tout cas, c'est ma réponse quand même.

Antoine DEFRUIT

Je profite de cette deuxième question pour revenir un petit peu en détail sur la question des finances. Alors évidemment, il est difficile pour vous de choisir des options très concrètes, sans être plongé dans la préparation d'un budget. Néanmoins, vous nous avez dit en commençant que les droits de scolarité ne pouvaient plus être la variable d'ajustement. J'aurais aimé savoir ce que vous entendiez précisément par-là, ce que vous aviez en tête. Est-ce que ça veut dire qu'on ajuste simplement à l'inflation et c'est tout ? Est-ce que ça veut dire qu'on gèle en valeur ? Est-ce que ça veut dire potentiellement qu'on diminue les droits de scolarité ? Et, il découle logiquement de cette question, sachant que les marges de manœuvre sur les autres ressources sont quand même assez limitées, qu'il va peut-être être nécessaire d'interroger certaines dépenses dans les années à venir. Lesquelles sont interrogeables selon vous ? Merci.

Luis VASSY

Merci beaucoup. On m'a dit l'autre jour, et je trouve cette formule très juste, qu'un bon diplomate n'est pas quelqu'un qui dit à chacun ce qu'il veut entendre, mais quelqu'un qui dit à tout le monde la même chose d'une manière qui crée du commun, qui soit compréhensible par chacun. Donc, comme je ne suis pas un démagogue, je ne vais pas vous dire qu'on va baisser les frais de scolarité. À première vue, le modèle économique ne me semble pas le permettre. En revanche, je suis vraiment persuadé que si c'est possible, et je regarderai encore plus finement les comptes et les prévisions 2025 et 2026. En revanche, il me semble qu'il faut envoyer un signal très fort de cette détermination collective à ne plus faire reposer le modèle économique sur un accroissement des frais de scolarité, qui ont quand même absorbé l'essentiel des ressources nouvelles ces dernières années. Et, donc ça m'amène en effet, comme j'ai déjà eu l'occasion de le dire, à vouloir envisager un gel en valeur au moins une année pour envoyer ce signal très fort. Ensuite, comme je l'ai dit aussi pour la convention collective de ce sujet, il faut quand même que l'établissement soit financé. Mais je crois que c'est vraiment important de sortir de cette méthode qui consiste à augmenter les frais de scolarité, car je crois authentiquement que cela va perturber l'objectif que je me suis assigné en premier dans mon intervention qui est celui de l'excellence. Et, je crains qu'on ne finisse par sélectionner qu'avec de mauvais critères, si l'on continue à augmenter les frais de scolarité. C'est le premier point.

Le deuxième point, je regarde d'abord du côté des ressources. Comme je vous l'ai dit, on n'a pas du tout encore parlé de mécénat, mais je crois authentiquement que la clarification du projet. Le fait de se centrer — ça existe déjà — mais le fait de présenter des objets plus facilement compréhensibles pour les partenaires extérieurs — j'ai mentionné l'Europe et j'ai mentionné le climat sont de nature à faciliter l'accroissement des financements extérieurs — je pense vraiment que faire du mécénat, ce n'est pas passer la sébile. Ça ne fonctionne pas comme ça. J'en ai fait beaucoup, j'ai levé des fonds. On a créé en quelques semaines un fonds aux Pays-Bas sur pour créer, pour faciliter les relations entre l'Université technologique de Delft et Polytechnique d'un côté de l'autre. Il y avait un projet enthousiasmant pour les partenaires qui avaient envie de le financer. Et, donc il faut avoir des objets en permanence clairs et qui, en fait, donnent un sentiment de fierté à ceux qui les appuient, parce qu'en fait ils veulent appuyer des choses dont ils puissent être fiers eux-mêmes. Après, sur les dépenses, je sais qu'il y a plusieurs postes qui sont régulièrement mentionnés. Certains parlent de la convention collective. J'ai donné mon opinion sur ce sujet. Je pense qu'il ne faut pas rentrer par ce biais-là. D'autres évoquent les loyers. Il faut qu'on aille regarder s'il y a des économies possibles. Je dirais quand même que sur le plan des dépenses, à mon avis, ce serait plutôt viser, disons, la réduction de la dynamique des dépenses, parce qu'en fait, c'est quand même ça à quoi on est confronté, c'est des postes parfois extrêmement dynamiques, enfin en croissance, très dynamiques pour, pour ce que j'ai vu dans le budget et donc aplatis, disons cette courbe. Et, puis aller chercher des ressources supplémentaires pour tenir, pour tenir dans la durée.

Dina WAKED

Pour ma part, je voudrais poser une question que le Conseil de la vie étudiante de la formation m'a transmis au nom de ses membres. Quelles seront vos premières décisions, et comment comptez-vous mener les 100 premiers jours de votre action à la tête de Sciences Po ?

Luis VASSY

100 jours, ça passe très vite. Mais, chaque jour compte. Et, donc la première chose que je ferais, je crois, c'est écouter, comprendre. Et, donc vous me verriez, si je devenais directeur de l'IEP, beaucoup avec les équipes, dans les services, dans les campus, auprès des salariés, auprès des étudiants, auprès des chercheurs, des enseignants. Il faut pour agir de manière pertinente, il faut comprendre. Donc, je mettrais beaucoup d'énergie là-dedans. Je pense que le deuxième sujet, c'est de régler les problèmes déjà ou les sujets qui vont émerger. Je crois qu'on attend la publication du prochain rapport du HCERES. On attend un rapport, donc, sur la manière dont l'institution doit se positionner politiquement. Je comprends qu'on attend aussi un rapport sur la gestion de la controverse. Donc, je pense qu'il faut très vite aussi aborder ces sujets et puis les régler, prendre acte de ce qui est produit et ne pas donner l'impression, comme je comprends qu'il y a pu se développer le sentiment que c'était le cas, que les rapports s'accumulent et qu'on n'en tire pas de conclusions pratiques collectives. Donc, je pense que j'aurais à cœur de tirer des conclusions assez vite de ces différentes échéances. Et, puis je pense qu'il faudra... Je proposerais également, avec les conseils donc, de définir une méthode pour le renouvellement du projet stratégique que je propose, donc pas le lancement de la consultation elle-même. Mais, 100 jours, c'est trop court pour ça. C'est se mettre d'accord sur les modalités pour faire ça, à mon avis, au premier semestre 2005, de manière à être à l'été 2005 avec une vision claire, collective, fédératrice de ce qu'on veut faire, de ce qu'on veut faire ensemble. Et, puis, je crois beaucoup au fait qu'il faut résoudre très vite des problèmes très concrets qui se posent et qui manifestement ne sont pas réglés. Je suis désolé pour l'utilisation des termes anglais, mais il faut des *quick wins*, à mon avis, pour montrer que les choses bougent ; et qu'on est qu'on s'est mis en mouvement. J'ai beaucoup entendu parler de souffrance des salariés dans des services submergés, notamment les remboursements des frais de mission. Et, du coup, j'ai aussi entendu les chercheurs et les enseignants me dire : non, mais, en fait, on ne reçoit jamais les remboursements, c'est plus possible. Et, puis aussi, les chercheurs étrangers se plaignent parce qu'ils ne reçoivent pas. Il y a manifestement un problème de ressources. Donc, s'il faut tout de suite résoudre ça pour réduire la souffrance au travail, tout simplement, et puis améliorer l'ambiance, et puis montrer que les choses sont en mouvement et se fonctionnent. Et, puis il y a sur les 100 premiers jours une autre priorité qui est d'aller très vite. Je l'ai dit dès le premier jour auprès des partenaires, leur expliquer avec l'*elevator speech* ce qu'on veut faire de Sciences Po, renouer le dialogue, et s'assurer qu'on recrée une

bienveillance générale autour de Sciences Po, qui, le moment venu, doit se traduire en de meilleures relations, et donc des ressources mobilisables à notre bénéfice.

Simon CORDONNIER

J'avais une question sur l'un des éléments de votre projet qui est la création de cette École de la gouvernance et des politiques du climat. Et, j'en profite pour rebondir sur la réponse que vous avez apportée à la question d'Antoine Defruit sur le financement, la levée de fonds finalement sur des objets qui rejoint, je crois, un peu la logique de création de cette école. On a observé dans les années récentes, me semble-t-il, que la création de ces objets, y compris lorsqu'ils étaient en théorie financés, créent en fait des coûts de structure assez lourds et impactent la structure qui, elle, n'est pas nécessairement financée. Comment est-ce que vous voyez l'articulation entre ces objectifs qui, sur le papier, semblent louables, mais qui a parfois des effets un peu négatifs sur la capacité de l'institution à les soutenir ? C'est un pan de la question. L'autre pan de la question. De façon un peu plus large, c'est comment est-ce qu'on fait avec la création d'une école supplémentaire, dans une institution qui a une faculté permanente de taille réduite ? Donc, pour organiser la compétition entre les écoles pour une ressource rare qui est celle notamment des enseignants-chercheurs de la faculté permanente ? Comment est-ce qu'on gouverne tout ça dans une école qui, par ailleurs, délivre un seul diplôme de master ? Donc, il faut quand même avoir un petit peu de communs. Comment est-ce que vous voyez la gouvernance de ces éléments ?

Luis VASSY

Il va de soi, une fois encore, que c'est un point de départ, une discussion qui est par définition extrêmement complexe et impliquera beaucoup d'éléments, dont certains que vous avez évoqués. Alors, si des choses qui devaient être rentables se sont avérées peser sur des coûts de structure, c'est qu'il y a un défaut de comptabilité analytique dans la manière dont est construite la comptabilité. Mais, il va de soi que ce n'est pas l'idée. L'idée est de s'assurer qu'on a un système qui aide Sciences Po à se positionner sur un sujet sur lequel je ne vois pas comment il pourrait rester en dehors du débat. Si Stanford, si Columbia, si la LCI s'orientent dans cette direction d'école du climat, je pense qu'il y a quand même un gros risque. L'inaction, c'est toujours un risque aussi. Je veux dire, il y a aussi un risque à être statique et à ne pas être mobile. Donc je pense qu'il faut vraiment faire attention à ne pas méconnaître l'autre risque qui est celui de l'immobilité. Donc, à mon avis, il faut avancer sur ces sujets. Je n'ai pas, il faut le regarder, il doit, il ne doit pas peser sur les comptes et donc ma manière de fonctionner. Puisqu'on parle des méthodes, ce serait évidemment de construire une équipe de préfiguration pour essayer de comprendre l'ensemble des impacts que vous évoquez, qui sont extrêmement légitimes. Ensuite, sur le fond, je ne suis pas directeur scientifique, mais j'ai l'intuition que Sciences Po a toutes les compétences pour nourrir des formations dans ce domaine. On parle d'un sujet, le climat, qui touche à deux, au moins deux dimensions. Je mets de côté les dimensions purement techniques et scientifiques, mais au moins deux dimensions qui sont au cœur de ce que Sciences Po a apporté au monde, qui sont la conduite du changement, et la manière dont on organise les transitions écologiques dans des systèmes démocratiques. Parce que ce ne sera pas des solutions verticales à la chinoise, si vous me passez l'expression, il faudra quand même créer du consensus dans notre société pour avancer. Et ça, c'est quand même des pratiques, des méthodes, de la théorie. Il faut, il faut regarder par la recherche comment on fait et peut être. Et donc se doter d'enseignements qui soient capables d'avoir ce volet qui est plus le volet de la conduite du changement. Et, je pense qu'il y a un deuxième volet important qui est celui sur lequel s'est plutôt positionnée la LSF, qui est l'économie du climat, la régulation, ce sont quand même des sujets absolument essentiels. Enfin, vous voyez, au quotidien, on négocie quand même des mécanismes d'ajustement carbone aux frontières de l'Union européenne. C'est des sujets sur lesquels on doit être capable de fournir des compétences. Et, il y a, et c'est pour les étudiants, il y a des recruteurs, il y a des gens que ça intéresse. C'est le marché de l'emploi qui se développe énormément. Il faut quand même qu'on soit sur les sujets qui intéressent aussi le monde extérieur et je ne pense pas qu'on puisse éviter la question du climat. Je pense qu'on a toutes les ressources pour le faire. Ensuite, en effet, je pense qu'il faut le faire d'une manière qui soit finançable. Ça, c'est un peu l'évidence, si vous voulez, d'une certaine manière, mais ne partons pas de la contrainte financière parce que sinon, si vous partez de la contrainte, vous ne prenez aucune décision. D'une certaine manière, fixons une ambition et trouvons la manière de l'atteindre. Je pense que c'est ma conviction, c'est que c'est ça la bonne méthode.

Inès FONTENELLE

Dans votre candidature, vous mentionnez les questions de gouvernance. Selon vous, quelle devait être la place des étudiants dans ces questions ? Selon vous, elle devait être écoutée... Comme il n'y a plus personne inscrit, je permets de poser une deuxième question. Selon vous, quelle devrait être la place des étudiants dans la gouvernance de l'établissement ? Et, comment faire pour que les conseils ne soient pas de simples chambres d'enregistrement, comme ça a souvent été le cas par le passé ? Et, enfin, sur les questions éthiques et déontologiques, comme vous pouvez l'imaginer, les étudiants s'attendent à une exemplarité de la part de la direction, surtout à la lumière de ce qui a pu se passer avec les deux dernières directions en particulier. Pouvez-vous nous expliquer comment vous comptez assurer le respect des principes éthiques et déontologiques, au sein de votre direction, y compris pour les recrutements ? Merci.

Luis VASSY

Merci beaucoup. Alors, d'abord, j'ai appris que les conseils, c'était quand même exercer leurs prérogatives, puisque si mes informations sont bonnes, celui-ci a retoqué un projet de règlement intérieur qui est renvoyé en deuxième lecture au Conseil de la vie étudiante. Donc, ça veut dire que quand même, les conseils fonctionnent d'une certaine, d'une certaine manière. Moi, je crois que la démocratie, ça ne se clame pas, ça se pratique. Et, donc c'est la raison pour laquelle j'ai proposé, y compris dans mon projet, des budgets participatifs. En fait, c'est peut-être mon expérience néerlandaise. Je ne sais pas, mais en fait je crois beaucoup à la responsabilisation et que de la responsabilisation découle le développement de valeurs utiles pour l'ensemble de la communauté. Donc ça, c'est le principe général que je veux poser. D'où l'idée de budget participatif. D'où l'idée de consultation très large lorsque des problèmes qui affectent l'ensemble des communautés de Sciences Po émergent, il faut être capable de trouver cette. Cette éthique du débat, du compromis, du consensus. Il faut quand même avoir une commune parce que j'entends beaucoup les communautés de Sciences Po et d'une certaine manière, quand on est à l'extérieur, on pourrait se dire il y a une communauté de Sciences Po. Ça ne veut pas dire qu'on va nier les intérêts particuliers des uns et des autres, mais il faut quand même construire en permanence du commun, si vous voulez. Si c'est une société que Sciences Po. Et, donc je pense que les mécanismes de délibération que vous évoquez doivent être vitalisés en mettant des sujets à l'intérieur qui soient des sujets significatifs, de manière à ce que chacun se sente responsable, et j'espère qu'en découlera moins de volonté de blocage, plus de dialogue, plus de responsabilisation. Au fond, qui est le meilleur antidote contre la confrontation, me semble-t-il ? Et, votre deuxième question, la déontologie ? Écoutez, c'est pareil, ça ne se clame pas, ça se pratique. Voilà, moi je vous ai dit sur les conflits d'intérêts, ce que j'en pensais, je serais transparent, je dirais que je n'ai aucun problème à faire état de l'ensemble de mes éventuels conflits d'intérêts sont vraiment très peu nombreux. Donc, ce n'est pas ça, ça ne posera pas de difficulté. Voilà, ça passe par là, ça passe par de la transparence. Ce qui permet aussi une sorte de contrôle collectif sur les décisions qui sont prises.

François HEILBRONN

Merci, Monsieur, pour votre exposé. Ce qui est intéressant dans votre projet, votre projet et votre analyse, et votre diagnostic sur Sciences Po, puisque vous y avez été élève, vous avez été enseignant, donc vous avez un regard externe il y a longtemps, mais vous y revenez. C'est que vous avez bien défini une crise de conscience, et une crise de confiance sur la crise de confiance. Ce qui m'a toujours frappé, comme beaucoup de gens autour de cette table, c'est la polarisation médiatique dont Sciences Po est l'objet, assez disproportionnée par rapport à ce qu'est réellement Sciences Po. Et, donc nous avons été, suite aux crises de l'année dernière, successives, l'objet d'attaques médiatiques de tous azimuts et contradictoires d'ailleurs en fonction des opinions politiques des différents journaux. En tant que directeur, comment feriez-vous pour rétablir l'image médiatique de Sciences Po ? Vous avez parlé de l'image auprès de nos partenaires qui aussi a été abîmée. Mais sur le plan médiatique, comment feriez-vous pour redonner du souffle, de la légitimité et de la solidité à Sciences Po ? Parce que les attaques médiatiques ont évidemment des retombées sur tous nos partenariats.

Luis VASSY

D'abord, le premier point, il est important, c'est que je ne crois pas du tout à la communication égotique. Si vous voulez, à mon avis, il faut projeter et d'ailleurs c'est une demande sociale il me semble, du

sérieux, de la sobriété, du calme, de la réflexivité, l'humilité. Et, il se trouve que je crois que ça correspond un petit peu à ma manière d'être. Et, donc il faut sans doute, mais ça rejoint le sujet du positionnement sur les questions politiques. C'est-à-dire qu'il faut accepter de ne pas descendre dans l'arène, si vous ne voulez pas être pris dans l'arène par les autres. Si vous vous instituez vous-même en tant qu'objet politique, vous serez critiqué politiquement et médiatiquement, etc. Donc, à mon avis, c'est quand même prendre un pas de recul et être sobre, mais sobre. Ça ne veut pas dire ennuyeux, ça veut dire ambitieux et construisant des choses. Je pense qu'une bonne communication, elle est fondée sur des succès en fait. Ce n'est pas la peine de vendre les choses avant qu'elles aient été réalisées. Donc il faut réaliser des choses et ensuite se faire plaisir et les vendre. Mais vendre, vendre et faire à nouveau effet levier si vous voulez, sur les objets que vous avez construits. Le troisième élément, c'est que je crois qu'il faut. Pour être plus fort, il faut être polyphonique. Et, donc il faut aussi que Sciences Po soit incarnée de manière diverse. C'est ce qui m'amène, je crois, dans le papier à proposer, y compris du media training. Mais, je crois que je mets de côté le sujet des enseignants-chercheurs qui sont nombreux à intervenir déjà dans les médias. Mais, au fond, les salariés, si on veut parler des conventions éducation prioritaire, pourquoi ce n'est pas le responsable des conventions éducation prioritaire qui en parle ? Il n'y a pas de raison de ne pas décentrer la communication, ça rend la communication plus forte parce que du coup, c'est l'institution qui communique. Et, puis je ne dis pas ça parce que j'ai peur d'aller dans les médias, j'irais dans les médias s'il faut défendre l'institution, et prendre ma part de cette incarnation. Mais, je ne crois pas au fait de faire tout reposer sur une seule, sur une seule image, et ça peut bien fonctionner. J'ai eu la chance de servir un ministre, Jean-Yves Le Drian, pendant de nombreuses années, qui avait construit toute son image sur le sérieux, la sobriété. Il avait fini par être l'homme politique le plus populaire en France sous la présidence de François Hollande. Mais, parce qu'il parlait quand il avait quelque chose à dire, de positif, de pertinent. Je pense que c'est une assez bonne. Une bonne méthode. L'autre chose, c'est que je pense que... Et, ça, c'est un métier vraiment qu'on exerce beaucoup au Quai d'Orsay, il faut aussi expliquer, il faut avoir la patience d'expliquer en off, il faut prendre les journalistes, leur dire ce qu'on fait, pas attendre le papier demain matin, se dire qu'au long cours on explique, on influence, etc. Et ça, je crois que c'est une praxis à laquelle je suis assez habitué pour les questions diplomatiques, mais je m'adapterai aux sujets.

Louise WAGENER

Mais du coup, j'en profite, vu que j'ai une deuxième question pour vous poser une question que j'aurais aimé poser à tout le monde, mais que je n'ai pas pu. Mais, c'est assez direct, mais, disons, à cause des directions qui ont manqué d'exemplarité depuis plusieurs années, nous voulions savoir si vous vous considérez comme irréprochables, et si nous n'allons pas découvrir tôt ou tard une affaire qui pourrait de nouveau conduire Sciences Po à une crise. Je suis désolée de la poser aussi directement, j'aurais aimé la poser à tout le monde.

Luis VASSY

Mais vous faites bien parce que comme elle est partout, je préfère qu'elle soit au moins ici. Je vais vous dire une chose, je pense que l'intérêt de la formation en méthode scientifique en sciences sociales, puisque je pense que vous savez différencier causalité et corrélation et que donc, sachant faire cette différence, vous ne me jugerez pas sur un bout seulement de ma formation académique très ponctuelle, comme je l'ai dit tout à l'heure. L'autre manière de répondre serait de dire qu'il faut vraiment être totalement suicidaire pour se présenter à la direction de Sciences Po, sans être sûr de son fait en matière éthique. Et, donc je suis en effet assez à l'aise sur ce sujet pour me présenter à votre bienveillant jugement.

Dina WAKED

Merci beaucoup. Nous arrivons au terme de cette audition. Vous disposez de quelques minutes, une ou deux, si vous voulez ajouter quelque chose ou faire une brève conclusion.

Luis VASSY

Je voudrais dire en conclusion que je viens avec beaucoup de sincérité. J'espère aussi que j'ai pu communiquer avec de l'enthousiasme et certainement de l'honnêteté. Vous proposez de monter à bord,

comme je le disais tout à l'heure, mais pour faire quelque chose, pour faire quelque chose ensemble. Je pense que quand une institution fait face à des difficultés, et je crois que c'est le cas de Sciences Po, il faut le reconnaître. Il y a deux manières de réagir. On peut se recroqueviller, se recentrer, se réduire. Ou alors on prend la chose par le haut et on fixe une ambition et on se donne les moyens de l'atteindre. Je pense que ce serait une grave erreur de prendre le premier chemin parce qu'il réduirait énormément la valeur du diplôme, la valeur du modèle économique pour les salariés, la valeur et l'impact de la recherche si utile qui se fait ici. Et, donc je propose l'autre voie qui est plus difficile, peut-être plus qu'il faut, mais qui est la voie qui consiste à viser le sommet et rien moins que le sommet. Alors, je le fais avec mes qualités propres et mes impasses propres aussi. Mais, je pense pouvoir être utile dans cette mission. Qu'est-ce que je peux dire ? C'est que je garderai toujours ce même esprit d'enthousiasme, de sincérité et d'honnêteté qui m'animent, qui m'ont toujours animée et qui continueront à m'animer ici, si vous me faites l'honneur de me choisir.

Dina WAKED

Merci beaucoup. Je vous remercie. Bonne journée.

Monsieur Luis VASSY quitte la séance.

La séance est suspendue entre 14 h 19 et 14 h 42.

Dina WAKED

Nous allons commencer les délibérations. Je vous propose de faire un tour de table avant de passer au vote pour désigner le candidat ou la candidate retenu(e).

II. DISCUSSION ET VOTE

Avant de commencer les délibérations, sont rappelés les éléments attendus du profil recherché et du projet des candidats tels qu'ils ont été fixés dans l'avis d'appel public à candidatures publié au Journal Officiel de la République française.

Les membres du conseil échangent sur l'expérience professionnelle, en lien avec la capacité à diriger Sciences Po, et les réalisations principales prises en compte, comme la vision à court, moyen et long termes, qui ouvre la question d'une réelle stratégie, ainsi que la capacité à appréhender l'habitus, la tradition et l'identité de Sciences Po, mais aussi les moyens dont Sciences Po dispose pour se réinventer, évoluer, et rester elle-même tout en se transformant, pour entrer dans le concert international des universités, tout en demeurant suffisamment singulière pour être puissante et attirante. Ils évoquent la nécessité de comprendre l'équilibre des différentes composantes de Sciences Po, entre les campus, les écoles, les formations ; entre les étudiants, les enseignants, en interne, en externe, les salariés, les partenaires, l'interaction avec les secteurs publics et privés, comme la capacité à gérer les crises. Ils évoquent le regard des candidats sur la crise actuelle, et leurs principes à long terme, tout comme leur position sur l'autonomie et l'indépendance des chercheurs, leurs compétences en communication interne et externe, leur leadership, leur conception du travail en commun, de la décision, ainsi que leur conception du contrat social, de la mise en œuvre des projets et leur définition de l'éthique ainsi que sa mise en œuvre.

Les membres du conseil échangent également sur la capacité à communiquer à l'ensemble des communautés, la capacité à considérer Sciences Po comme une université de recherche en sciences humaines et sociales en plus d'être une grande école, l'importance des droits de scolarité, la question des discriminations et de la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, la gestion des mouvements étudiants et des crises en privilégiant le dialogue en amont, et l'absence de recours à la violence, l'enjeu de la transition écologique (ce dernier n'ayant pas été abordé par les candidats). Par ailleurs, un risque a été soulevé concernant une addiction possible à des directeurs « stars », bien qu'ils puissent constituer

un avantage afin de lever des fonds, pour l'image de l'école, pour le rayonnement. Cette addiction constituerait une grande vulnérabilité, en raison des difficultés personnelles éventuelles à l'égard de ces directeurs.

Le conseil a rappelé l'importance pour Sciences Po de regagner de la sérénité, tout en affirmant son caractère académique. La question s'est posée de placer un non-académique au poste de directeur de manière plus courante. Les trois candidatures, de qualité, ont occasionné des interrogations. Les trois projets écrits formulaient des propositions, mais disposaient chacun également d'angles morts. Les auditions se sont révélées utiles à la fois comme exercices de style et pour aborder de nombreuses questions majeures pour l'Institution, entendre des réponses importantes, plus ou moins précises suivant les domaines. Elles ont pu aider à réaliser un choix, notamment pour établir la correspondance des trois projets présentés avec ce qu'incarne Sciences Po actuellement, et pour les décennies futures.

Le conseil a soulevé des questions concernant le processus de recrutement en lui-même. Le consensus se révèle par ailleurs complexe, avec une sortie de crise désirée par tous et toutes afin de se retrouver dans une stabilité institutionnelle. Le conseil a remarqué que la procédure telle qu'elle existe a pu freiner d'éventuels candidats, notamment des femmes, et a exprimé l'espoir qu'une réflexion soit engagée, possiblement hors d'un moment de crise, pour moderniser la manière de recruter au sein de Sciences Po, sans se placer dans une logique d'agrégation d'intérêts communautaires que chacun viendrait défendre.

Le conseil s'est félicité d'avoir inclus dans la commission de proposition un DRH d'un grand groupe, qui a complimenté la commission pour son travail. L'allongement de la durée des auditions a également permis d'obtenir un aperçu plus qualitatif des candidats, en regard des auditions de 2021. Le conseil a salué également le travail collectif réalisé en vue de la désignation du directeur ou de la directrice de l'IEP de Paris, et remercié les présidentes, la commission de proposition ainsi que la chargée de mission.

Le conseil a souligné qu'aucun candidat ne cochant toutes les cases et que chacun d'eux devrait franchir une marche significative en termes de carrière professionnelle, rendant dès lors la décision difficile. Il a exprimé l'espoir que le candidat choisi ne soit pas figé sur le projet présenté au conseil ce jour, celui-ci valant surtout comme un ensemble d'indications, de pistes de travail. Enfin, il a exprimé le souhait qu'un directeur ou une directrice soit choisi(e) dont l'opérationnalité serait la plus immédiate possible.

Le conseil évoque la candidature de Mme GONZALEZ : c'est une candidate proche de Sciences Po, qui a fourni des réponses plus précises à l'oral qu'à l'écrit, dissipant certains doutes notamment concernant l'implémentation de son projet. Elle a bien compris l'enjeu de la gestion de crise et représente une candidature cohérente pour Sciences Po. Elle a proposé un modèle insistant sur le dialogue et la concertation, sur sa volonté d'écouter et d'accepter les points de vue de la communauté étudiante, se plaçant en retrait pour coconstruire sur un projet clair et défini. Elle a défendu une vision de la recherche non dirigiste permettant d'infuser la formation, et d'une institution se positionnant comme une grande école de la recherche, répondant en cela à une demande des étudiants, souvent frustrés de ne pas disposer de certains cours suffisamment ancrés dans l'actualité de la recherche. Son projet se détache par son expérience de la communauté étudiante et l'attention qu'elle lui porte, notamment concernant la santé mentale, les VSS, les moyens humains à lui consacrer, en défendant l'aide sociale ; elle pourrait dès lors être la personne indiquée pour restaurer la confiance avec les étudiants. Elle a exprimé fermement son engagement contre l'augmentation des frais de scolarité. Elle a pris également des positions assez fortes sur l'indépendance de l'établissement, contrairement aux deux autres candidats, en condamnant la venue d'un Premier ministre en Conseil d'administration. Elle bénéficie d'une grande expérience, connaît bien l'institution, et dispose d'une expérience internationale très marquée, et d'une connaissance de ce qui est pratiqué à l'étranger, mais aussi des partenariats possibles en matière de recherche. Son profil se détache des profils de directeurs habituellement choisis par Sciences Po qui pourraient gagner à être repensés. Elle a présenté une méthode de grande agora pour la phase de transition après nomination du nouveau directeur, qui demandera d'être présent sur le terrain, et a évoqué l'idée d'états généraux de la formation.

Cependant, la position qu'adopterait Mme GONZALEZ durant les concertations qu'elle appelle de ses vœux n'était pas très claire ; cette manière de procéder ne semble pas évidente. Ses réponses ont parfois été perçues comme générales et peu concrètes. Son projet a semblé manquer de clarté et a été parfois perçu comme s'inscrivant dans une approche qui maintiendrait le statu quo, avec une vision de l'avenir jugée parfois insuffisamment développée et difficile à s'approprier. Son projet écrit était fortement centré sur la recherche, laissant en retrait les aspects liés à la formation et aux problématiques rencontrées par les étudiants, et ne formulait pas de propositions précises.

Le conseil évoque la candidature de M. MEHDI : ce candidat a affirmé l'importance du caractère académique de l'institution, fourni des réponses claires sans éluder les questions qui lui étaient posées. Il a fait montre d'un fort engagement et d'un bel enthousiasme, aussi bien dans son projet écrit que lors de son audition, dont la qualité a été saluée par tous et toutes. Il a mis en évidence la nécessité de disposer d'un directeur ou d'une directrice au service de la communication de Sciences Po. De plus, M. MEHDI dispose d'une forte expérience technique au sein de l'Institution et à la tête d'un établissement, puisqu'il dirige le campus d'Aix alors en crise institutionnelle et économique à son arrivée. L'école d'Aix se porte désormais mieux et un certain nombre d'étudiants ayant connu la crise et l'après-crise ont réalisé de très bons retours à son égard. Il a également insisté sur la communication avec ses équipes, dans un contexte de centralisation autour de la direction, et a proposé pour la phase de transition après nomination du nouveau directeur la méthode de l'incarnation assez forte, disposant d'une capacité de synthèse qui n'est pas sans conséquence. Il semble opérationnel immédiatement, du fait de cette orientation, de sa capacité à communiquer avec les différentes communautés, et de sa connaissance des tutelles et de l'environnement universitaire.

Bien que M. MEHDI se présente comme universitaire, ses réponses sur les questions relatives à l'enseignement et à la recherche n'ont pas pleinement reflété des dynamiques actuelles de recherche à Sciences Po. D'autres éléments de sa candidature l'ont fait apparaître comme un administrateur certes compétent, mais ses réponses ont parfois semblé manquer d'une vision claire et prospective. Son projet a été perçu comme insuffisamment aligné avec les dynamiques actuelles de Sciences Po, notamment en termes d'internationalisation, de projets de recherche, de recherche de mécénats — avec une approche jugée parfois passéiste et contradictoire, trop centré sur Paris et l'Île-de-France. Cette approche peut constituer une limite dans un monde concurrentiel en matière d'attractivité des étudiants et d'attractivité de la faculté permanente. Ainsi, la recherche de financements et l'accès à ses réseaux, aux partenariats internationaux, à un moment où le poste de la mobilisation de ressources et des partenariats est vacant, constituent un risque majeur le concernant ; il n'a pas argumenté son affirmation que les collectivités territoriales apporteraient plus de fond pour les campus en région. La vision passéiste de M. MEHDI interroge, notamment relativement à la recherche et au processus d'admissions. Sa remise en question de celui-ci, qui conjugue la recherche de l'excellence, une ouverture sociale et la capacité d'intégrer l'ensemble des profils, dénote un manque de la flexibilité dont l'institution a besoin. Le rapport direct qu'il a établi avec la communauté étudiante d'Aix pourrait être difficile à maintenir à Sciences Po Paris ; ses préoccupations peuvent par ailleurs apparaître éloignées de celles des étudiants.

Le conseil évoque la candidature de M. VASSY : c'est un candidat intéressant, même si éloigné du monde académique, proposant des idées originales. Il a montré son implication et son courage pour réaliser un projet ambitieux et intelligent, novateur au regard des transformations très profondes de la société pour les cinq ans à venir. Il l'a articulé autour de la gouvernance comme pilier fondamental, en proposant des réponses profondes durant son audition. Il a apporté une approche intéressante concernant le budget et dispose de capacités de travail importantes. Il a bien préparé son projet, en rencontrant de nombreux interlocuteurs. Il a mis en évidence la nécessité de disposer d'un directeur ou d'une directrice au service de la communication de Sciences Po, introduisant l'idée de partager sur l'image de l'institution, pour mettre en valeur Sciences Po en la rendant moins dépendante d'une éventuelle remise en cause de son directeur. Son audition a permis de lever les craintes concernant sa volonté éventuelle de consulter les instances de l'institution et de construire une réflexion concernant la mise en place de ses nombreuses idées, telles que la mise en place d'une nouvelle école, mais aussi des évolutions de mineures et des campus. Sa timidité, voire sa discrétion, pourrait devenir un avantage pour éviter le syndrome du directeur « star ». Par ailleurs, en ce qui concerne la recherche de mécénats, M. VASSY

dispose de nombreuses connexions et idées, d'un accès privilégié. Concernant les campus en région, il a corrigé son propos écrit pour une proposition qui constitue une bonne piste, même si difficile à décréter, les changements de vocations étant complexes, en raison de la ramification telle qu'elle existe dans les campus.

Des doutes ont persisté quant au rythme des changements proposés, au regard d'un contexte économique contraint, ses propositions ambitieuses pouvant amener potentiellement des effets catastrophiques, si réalisées trop vite. Visionnaire, mais non-administrateur, M. VASSY dispose d'une expérience acquise principalement dans les ministères ; il pourrait éprouver des difficultés à apprendre à être un administrateur correct rapidement. La méthode de concertation polyphonique qu'il propose est intéressante, mais sa candidature s'inscrit dans la continuité des directions précédentes. Il est moins impliqué que les autres candidats dans la communauté étudiante ; il pose le risque d'une tendance au micromanagement. S'étant présenté comme personnalité providentielle avec ses nombreux projets, il n'a pas abordé les charges sur les salariés, l'exécution de ses propositions par les communautés, qui ont déjà été largement mobilisées pour supporter l'institution. Il n'a pas abordé les questions de discrimination ou de VSS dans son projet écrit.

La présidente du Conseil de l'Institut rappelle la procédure de vote :

L'article 34 bis du règlement intérieur — adopté à l'occasion de la procédure de 2021, et conformément à l'article 6 du décret 216-24 du 18 janvier 2016, relatif à l'Institut d'Études politiques — dispose que le candidat proposé, pour accéder à la fonction de directeur de l'Institut, est élu à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés. Les votes nuls ou blancs, ainsi que les abstentions, ne constituent pas des suffrages exprimés. Le vote se réalise à bulletin secret. Lorsque la majorité absolue n'est pas obtenue au premier tour, il est procédé à un second tour, opposant les deux candidats ayant obtenu le plus de suffrages. Lorsque la majorité absolue n'est pas obtenue par l'un des candidats au second tour, il est organisé à nouveau un vote, jusqu'à ce que cette majorité soit acquise par l'un des deux candidats restants.

Les procurations sont indiquées aux membres présents : Madame Bathylle MISSIKA a donné procuration à M. François HEILBRONN et Madame Manon VINCENT à Monsieur Antoine DEFRUIT.

Les 31 membres présents ou représentés sont invités à voter à bulletin secret.

À l'issue du premier tour, M. VASSY recueille 14 voix, M. MEHDI 9 voix et Mme GONZALEZ 8 voix.

Aucun candidat n'ayant obtenu la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés, soit 16 voix, lors de ce premier tour, un second tour de scrutin se tient, conformément aux dispositions du règlement intérieur rappelées ci-dessus, afin de départager les deux candidats ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour, à savoir M. VASSY et M. MEHDI.

À l'issue de ce second tour, auquel prennent part les 31 membres présents ou représentés votant à bulletins secrets, M. VASSY recueille 20 voix et M. MEHDI 9 voix, auxquelles s'ajoutent 2 bulletins blancs.

M. Vassy ayant obtenu la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés lors du second tour, sa nomination en tant que directeur de l'Institut d'Études Politiques de Paris est proposée par le Conseil de l'Institut.

Dina WAKED lève la séance à 16 h 43.