

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

SÉANCE DU VENDREDI 20 SEPTEMBRE 2024

### Sommaire

1. Introduction de la Présidente .....	2
2. Auditions des candidats proposés par la commission de proposition .....	4
3. Débats puis vote sur la proposition de la commission de proposition .....	48

---

### MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC,  
Alexandre BOMPARD, Thierry CADART, Henri de CASTRIES, François DELATTRE (en  
visio conférence), Ramon FERNANDEZ, Inês FONTENELLE, Yannig GOURMELON,  
Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER,  
Henry LAURENS, Alexandre MARIANI, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT,  
Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Sébastien PIMONT, Régine SERRA, Didier-  
Roland TABUTEAU, Dina WAKED, Ethan WERB.

*Assistait sans voix délibérative* : Isabelle PRAT

*Invités* : Hervé CASSARA, assistant juridique, Patricia CABROL-LAVERGNE, assistante de  
direction à la présidence de la Fondation nationale des sciences politiques, qui assistent à la  
séance sans prendre part ni aux auditions ni aux délibérations et vote.

*La séance est ouverte à 14 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.*

## **1. Introduction de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques**

**Laurence Bertrand Dorléac** se réjouit d'accueillir Isabelle Prat, rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation d'Île-de-France, qui représentera le ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche dans le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques (CA), en remplacement d'Olivier Ginez, nommé directeur général de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle en juillet dernier.

Par ailleurs, elle remercie de sa présence exceptionnelle Hervé Cassara, qui a accompagné, depuis le début du processus, la commission chargée de préparer la proposition faite aux deux conseils en vue de la nomination, respectivement, d'un nouvel administrateur de la fondation et d'un nouveau directeur de l'institut, en tant qu'assistant juridique.

Elle précise que la séance est enregistrée et que les auditions feront l'objet d'un procès-verbal. Les exposés des candidats, leurs échanges avec les membres du conseil seront retranscrits mais, comme lors des précédentes procédures, pas les délibérations qui les suivront.

Elle en vient à l'unique point de l'ordre du jour, la désignation d'une nouvelle direction de Sciences Po. Elle rappelle que ce processus est précisé par les articles des 17, 26, 27 du décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015 portant approbation des statuts de la Fondation nationale des sciences politiques et ajoute qu'Hervé Cassara résumera la situation du point de vue juridique et précisera les modalités de vote. Elle ajoute que cette réunion du conseil ne permet pas un vote par procuration.

Les 5 et 6 septembre derniers, comme peuvent en témoigner la présidente du conseil de l'Institut, Dina Waked et les membres de la commission de proposition, notamment les vice-présidents du bureau, les membres de la commission de proposition ont travaillé dans une ambiance très satisfaisante, à la fois rigoureuse, concentrée, respectueuse des uns et des autres. Les membres de cette commission ont abouti à un consensus autour de trois personnalités. Arancha González, candidate retenue par la commission et auditionnée hier par le CI, s'est retirée du concours ; elle en a informé, par écrit, Dina Waked et Laurence Bertrand Dorléac, hier soir.

Le conseil d'administration de la Fondation entendra donc d'abord Rostane Mehdi puis Luis Vassy, par ordre alphabétique. Leurs curriculum vitae et leurs projets ont été adressés aux membres du conseil le 6 septembre dernier. Laurence Bertrand Dorléac rappelle, comme elle l'a fait lors de la dernière réunion du conseil de l'Institut (CI) et du conseil de la vie étudiante et de la formation (CVEF), que les votes doivent être avant tout sincères. Le conseil de l'Institut a voté en conscience. Elle appelle le conseil d'administration à faire preuve du même esprit de conviction.

Chaque audition durera 1 heure 30, ce qui permet de faire le tour des questions importantes. Il y aura une pause de dix minutes entre chacune d'elles. Les membres du conseil délibéreront après l'audition du dernier candidat puis voteront. Ils seront accompagnés par le prestataire de services LegaVote.

Avant l'audition des candidats, Hervé Cassara va rappeler les modalités de vote telles qu'elles ont été retenues lors de la procédure de 2021. Il est proposé de ne rien ajouter à ces dispositions.

S'agissant des modalités de vote, **Hervé Cassara** précise que les statuts de la FNSP prévoient que le choix du candidat à la fonction d'administrateur de la FNSP, qui sera proposé à l'autorité de nomination, est acquis à la majorité des deux tiers des membres présents.

C'est-à-dire que, concrètement, le candidat devra recueillir sur son nom au moins 17 voix, puisqu'il y aura 25 membres présents dès qu'Alexandre Bompard sera arrivé. Les bulletins blancs ou nuls, comme les abstentions, ne sont pas comptabilisés comme des voix « pour ».

En 2021, le conseil d'administration avait adopté des règles de vote plus précises, parce qu'il y avait alors trois candidats. Dès lors qu'il n'y en a plus que deux, si un deuxième tour devait être organisé parce que les 17 suffrages en faveur d'un candidat ne sont pas réunis dès le premier tour, le second tour s'organiserait exactement dans les mêmes conditions que le premier tour.

Il ajoute que toute question posée aux candidats qui serait sans lien avec les fonctions d'administrateur et de nature à constituer une discrimination directe ou indirecte en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, leur orientation sexuelle ou identité de genre, leur âge, leur patronyme, leur situation de famille, leur état de santé, ou leur appartenance ou non-appartenance supposée à une ethnie ou une race doit être prohibée. En tout cas, pas de questions de nature à constituer une discrimination directe ou indirecte.

Troisième élément, comme l'a rappelé Laurence Bertrand Dorléac, les membres du conseil devront siéger dans la même composition du début à la fin de la séance, pour l'audition des deux candidats et pour les délibérations et le vote.

**Régine Serra** demande ce qu'il se passerait si, au terme de plusieurs tours, il n'y avait toujours pas un vote majoritaire des membres du conseil.

**Hervé Cassara** précise que cela fait partie des modalités plus détaillées retenues en 2021 qui ont été jointes à la convocation des membres du conseil et qu'il est proposé d'adopter à nouveau sur ce point.

Ces modalités sont les suivantes : si deux votes successifs donnent strictement les mêmes résultats, sans que l'un des deux candidats n'ait atteint la majorité des deux-tiers, cela sera considéré comme une absence de délibération concordante avec celle du conseil de l'Institut, au sens du III de l'article 27 des statuts de la FNSP. Cette modalité permettra d'éviter qu'il y ait de trop nombreux tours de scrutin, si jamais les votes devaient être durablement très partagés. Une telle hypothèse constituerait alors une situation de blocage révélée par des votes successifs donnant strictement les mêmes résultats.

**Dina Waked** ajoute que le conseil de l'Institut a auditionné les trois candidats - respectivement Arancha González, Rostane Mehdi et Luis Vassy. Cela a donné lieu à des échanges riches. Presque tous les membres du CI ont posé au moins une question. Les auditions qui ont débuté à 8 heures 45, se sont achevées à 14 heures, puis, après les délibérations, les membres de ce conseil ont voté.

Les règles de vote du CI sont un peu différentes de celles du CA puisqu'elles n'exigent qu'une majorité absolue pour être désigné. Luis Vassy a obtenu 20 votes en sa faveur au second tour, il a donc été élu par le CI hier.

*(Arrivée d'Alexandre Bompard, l'ensemble des membres sont désormais présents)*

Les membres du CI ont salué la diversité des projets des trois candidats et se sont déclarés satisfaits des échanges qu'ils ont eus avec chacun d'entre eux.

**Sandra Lagumina** demande quel était le nombre de votants au CI.

**Dina Waked** précise qu'ils étaient 31. La majorité absolue était donc de 16 votes.

## 2. Auditions des candidats retenus par la commission de proposition

*(Rostane Mehdi entre dans la salle du conseil.)*

**Laurence Bertrand Dorléac** salue Rostane Mehdi et lui cède la parole.

**Rostane Mehdi** *(l'intervention de Rostane Mehdi est retranscrite sous la forme d'un verbatim)*

Merci Madame la Présidente, Mesdames les Présidentes, Mesdames, Messieurs.

Je vous remercie de m'accueillir aujourd'hui pour cette ultime audition qui vient clore un long, très long parcours.

Je me permettrai d'évoquer dans un premier temps qui je suis, avant de revenir rapidement – mais je suppose que ces points seront abordés dans la discussion – sur les lignes de force de mon projet.

Qui je suis ? Un universitaire accompli et enthousiaste, professeur agrégé de droit public, spécialiste du droit de l'Union européenne. L'Europe est au cœur de mon enseignement, de ma recherche, mais aussi de mon expertise.

En dépit des lourdes charges de direction, je n'ai jamais cessé d'enseigner, notamment au Collège d'Europe de Bruges, tout simplement parce que je considère comme impérieuse la relation que je dois entretenir avec mes étudiants. C'est une façon de rester en prise, aussi, avec ce qu'est mon métier, les contraintes de celui-ci.

Je dirige des thèses, des mémoires, je participe à des colloques, je publie, j'anime et j'ai parfois créé des réseaux de recherche internationale et je complète cette activité académique par une activité d'expertise, parce que je considère que l'université n'a pas vocation à ne parler qu'à elle-même et qu'elle doit être en prise avec le monde réel. Cette expertise s'est déployée à l'échelle nationale comme internationale, pour diverses institutions européennes, pour des institutions françaises, mais aussi pour des gouvernements étrangers.

Je suis aussi un dirigeant expérimenté. En effet, au cours de ma carrière, j'ai occupé de nombreuses responsabilités de direction, ce qui me donne, je crois, une connaissance fine de l'environnement de l'enseignement supérieur français. Mais comme vous l'imaginez, je parlerais plutôt aujourd'hui de l'expérience qui est la mienne depuis dix ans comme directeur de Sciences Po Aix.

À ce titre, je crois connaître les contraintes qui pèsent sur la direction d'un établissement, mais aussi les singularités, les particularités de ces écoles et de leur modèle de formation. On y dispense un enseignement d'excellence, hautement professionnalisant, connecté à l'international, pluridisciplinaire, se nourrissant d'une recherche soutenue autant que de savoirs pratiques de haut niveau.

Comme je l'ai dit déjà à plusieurs reprises, lorsque j'ai pris la direction de cet établissement il y a dix ans, rien dans la situation que j'y trouvais n'était ordinaire. Les faits extrêmement graves qui étaient à l'origine de la crise existentielle qui guettait cet établissement nous ont conduit, mon équipe et moi-même, à engager une stratégie de sortie de crise très vigoureuse.

Et nous avons commencé par redonner espoir à une communauté qui avait été durement éprouvée par cette crise, qui a donné lieu elle-même à une instruction, à une procédure judiciaire étalée sur près de huit ans. Nous avons redessiné un horizon, nous avons reconstruit une gouvernance, nous avons rationalisé, étayé l'offre de formation, conçu une politique scientifique ambitieuse, transformé le cadre de vie au travail de l'ensemble de la communauté pour réunir les conditions nécessaires au retour de la confiance, non seulement des partenaires, mais aussi de notre public. C'est long, c'est difficile, je crois que nous y sommes arrivés si j'en juge par les conclusions du rapport 2023 du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES). L'école était remise debout.

De cette expérience pour le moins particulière, je tire plusieurs enseignements sur la bonne manière de diriger.

Il faut d'abord une loyauté sans faille à l'institution, à celles et ceux qui la servent, à ses étudiantes et à ses étudiants, il faut toujours avoir le souci de privilégier l'ambition collective sur les préférences personnelles. Il faut avoir une vision claire des intérêts de l'établissement, parce que cela permet de voir loin, cela permet de ne pas s'enliser dans les querelles interpersonnelles, cela permet de résister à la pression, cette pression pouvant prendre diverses formes (pétitionnaires, médiatiques), et cela permet de poser les bonnes décisions, y compris lorsque celles-ci sont difficiles.

Les missions doivent toujours être exercées selon moi avec autorité et bienveillance. C'est l'occasion de rappeler à nouveau la place importante qu'occupe la règle dans ma conception de la direction d'un établissement d'enseignement supérieur. Car je crois qu'il est toujours plus simple de rester fidèle aux règles que l'on se donne que d'avoir à s'en écarter et à justifier que l'on s'en écarte – c'est ainsi que l'on neutralisera des passions dont on sait qu'elles sont parfois délétères – et d'inscrire les rapports sociaux dans un cadre raisonné et partagé.

Pour autant, je voudrais dissiper ici une image reprise par un article du *Monde* de samedi dernier me décrivant comme un professeur de droit bas de plafond qui serait obsédé par la règle. La règle n'est pas une obsession pour moi, c'est une précaution. C'est une précaution qui permet, au fond, d'inscrire dans un cadre l'intérêt de l'établissement. C'est-à-dire que les compromis que l'on doit trouver quand on dirige un établissement ne peuvent être conçus que dans ce cadre-là, mais cela donne beaucoup de marge de manœuvre, et l'on pourra y revenir si vous le souhaitez.

Cette règle n'est pas un objectif stratégique. Elle ne tient pas lieu non plus de viatique pour les relations sociales et humaines, même au sein de l'établissement, lesquelles, d'ailleurs, passent par des choses beaucoup plus simples que la compulsion du Code de l'éducation. Il s'agit d'accorder une attention sincère, quotidienne à l'ensemble des collaborateurs, de mes collaborateurs en l'occurrence, de l'agent d'entretien au secrétaire général.

Cela signifie être dans une proximité sans démagogie avec les étudiants, en assistant par exemple aux événements qu'ils organisent, en animant des moments de convivialité pour les

personnels, en restant à l'écoute de toutes et tous. Bref, en vivant au milieu des siens. La sérénité du climat social que nous sommes parvenus à installer à Sciences Po Aix nous a permis de garder le cap quand beaucoup d'autres le perdaient à la faveur des conflits sociaux et politiques nombreux qui ont émaillé la vie de notre pays depuis plusieurs années.

Je dois dire que, depuis 2015, jamais l'établissement que je dirige n'a été occupé, n'a été bloqué. Pourtant, des assemblées générales s'y sont tenues, des invités plus ou moins controversés y ont été accueillis, mais la police elle-même n'a jamais eu besoin d'y intervenir. Je veux y voir le résultat d'un dialogue fait de mesure qui permet toujours de trouver l'équilibre entre la liberté, qui pour moi reste le principe : liberté d'expression, liberté de réunion, et continuité du service public. C'est aussi en nous adossant aux principes et valeurs de la République que nous gérons dans le calme et la compréhension mutuelle les questions liées à la laïcité ou 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 qui nécessite des compétences, une expérience. Cependant, l'expertise ne suffit jamais si elle ne s'accompagne pas d'humanité, car elle conduit inévitablement à une impasse. Ce sont des qualités de caractère et de méthode qui permettent le changement d'échelle et qui, surtout, sont des qualités que je veux mettre au service de Sciences Po.

Sciences Po, on le sait, a traversé au fil des dernières années des crises, que l'on peut qualifier pour certaines de crises de croissance, pour d'autres, de gouvernance. Mais je l'ai dit et je le répète, je suis convaincu que toute épreuve a sa part de fécondité. Je le dis d'autant plus facilement que Sciences Po a conservé ses marqueurs d'excellence et que cette école reste une école tout à fait unique dans le paysage universitaire français.

Au fond, que voulons-nous pour Sciences Po dans les prochaines années ? Une rupture totale avec le modèle actuel n'aurait aucun sens, car Sciences Po dispose de très nombreux atouts qu'il faut valoriser, continuer à développer – je les cite sans être exhaustif : son administration remarquablement engagée, son ouverture internationale, son ouverture sociale, une agilité qui lui permet d'adapter ses enseignements et sa recherche, sa pluridisciplinarité et son interdisciplinarité auxquelles je suis particulièrement attaché, sa culture de l'innovation.

Face aux grands changements (climatique, numérique, démographique), aux grandes recompositions géopolitiques, je m'engage à ce que Sciences Po demeure la grande école des transitions, formant de futurs décideurs du public et du privé, conscients de leur responsabilité à l'égard de la communauté et aptes à répondre de manière crédible à ces défis. À cette aune, le bien public, l'utilité sociale doivent être notre seule boussole.

Dans cette perspective, tous les leviers seront mobilisés, d'abord pour permettre un retour rapide à une sérénité espérée, car la crise ne peut pas être un état permanent. Ensuite, j'entends décliner les cinq axes de mon programme.

D'abord, en veillant à ce que l'école se recentre sur ses missions fondamentales d'enseignement et de recherche. Il ne faut jamais perdre de vue ce que les étudiants et leur famille viennent chercher à Sciences Po, les raisons pour lesquelles ils font confiance à Sciences Po, la perspective d'une carrière épanouissante. Il faut créer les conditions d'un bien vivre ensemble. Il faut constamment avoir à l'esprit que l'action de l'établissement doit s'inscrire dans un cadre, qui est celui des principes de liberté, d'égalité et de fraternité, mais aussi de solidarité et de laïcité. Sciences Po doit redevenir un espace de vie apaisé, qui assure à chacune et chacun bien-être et santé.

Sciences Po doit tenir sa place dans un environnement qui est à la fois multiscalair et évolutif. Très loin de moi l'idée de tourner le dos au grand large, mais je crois qu'il ne faut pas feindre d'ignorer plus longtemps le divorce qui est à l'œuvre entre cette école et la société française. Il

faut consolider un modèle économique menacé, ce qui suppose un engagement personnel et immédiat du directeur. Il faut adapter la gouvernance à ces objectifs en ayant toujours le souci d'un management de la confiance et du respect.

Vous l'aurez compris, Mesdames et Messieurs, je suis prêt. Je mesure l'honneur qu'il y a à diriger beaucoup plus qu'une université de rang mondial, une grande école française, une grande école française qui contribue au rayonnement d'une pensée universelle, exigeante, originale et généreuse.

Il vous appartient désormais de faire un choix, de faire un choix clair face à des horizons incertains. En ce moment précis – je ne porte aucun jugement sur les choix qui ont été faits par le passé –, mais en ce moment précis, Sciences Po a 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 ces qualités qui me paraissent à la fois essentielles et nécessaires pour diriger Sciences Po aujourd'hui et surtout demain ?

Je vous remercie de votre attention.

**Laurence Bertrand Dorléac** ouvre la discussion.

**Régine Serra** se présente et pose une question en lien avec un point mentionné par Rostane Mehdi, la crise de croissance ou crise de gouvernance que Sciences Po traverse. Quelles seraient les pistes qu'il envisage de suivre pour, très concrètement, y faire face ?

**Rostane Mehdi** indique qu'il a évoqué dans son propos une crise qui aurait... des crises, en réalité, qui auraient des dimensions ou des natures variables.

Crise de croissance. C'est une école qui a crû de manière spectaculaire en une quinzaine d'années, passant effectivement du statut d'école formant les élites administratives principalement de ce pays, à un statut beaucoup plus complexe dans sa composition, puisqu'aujourd'hui, Sciences Po n'est pas simplement une école qui formerait ces élites administratives – 30 % simplement des étudiants se portent vers des carrières publiques –, mais une université d'enseignement et de recherche.

Il est évident que ce passage d'un statut à l'autre en un temps aussi bref - ce qui souligne le caractère spectaculaire de la chose - qu'une évolution aussi rapide peut avoir des effets de tous ordres, qui ont pu parfois déstabiliser ou fragiliser la maison. Par exemple, passer de 5 000 à 15 000 étudiants, cela pose la question des contraintes immobilières. Il faut s'étendre, il faut acquérir des lieux ou en louer, ce qui n'est pas sans conséquence sur le plan financier. Des choix ont été faits, il n'a pas à en juger. Certains sont réversibles, d'autres beaucoup plus difficilement.

Sur le terrain de l'immobilier, il pense ainsi qu'il serait souhaitable – toujours dans une forme d'extériorité – de procéder à un audit immobilier pour savoir s'il y a des baux dans la ville de Paris qui peuvent être résiliés ou redéployés. La question du 28 rue des Saints-Pères devra être posée, puisqu'effectivement, si l'on voit les surfaces se restreindre et le nombre d'étudiants ne pas bouger, peut-être même ne pas croître, c'est problématique. Cela restera d'actualité.

C'est à ce genre de choses qu'il pense, sans parler du volet ressources, sur lequel il sera sans doute amené à revenir plus en détail un peu plus tard. Cette croissance s'est en effet elle-même

accompagnée d'une croissance des ressources qui semble aujourd'hui avoir atteint, pour diverses raisons, un plafond. Cette question lui semble très préoccupante.

Il y a aussi les crises de gouvernance sur lesquelles il se gardera de porter un jugement personnel ; il juge simplement une situation envisagée objectivement. Cette crise de gouvernance tient au fait que cet établissement est devenu une université. Ce n'est pas lui qui le dit, c'est le terme utilisé dans tous les documents publics diffusés par Sciences Po, même s'il estime que Sciences Po puise à deux sources, car c'est à la fois une grande école et une université (d'ailleurs, elle est membre des deux conférences concernant ces deux types d'établissements).

Cet établissement, qui est devenu une université, n'est pas dirigé par des universitaires, elle ne l'est pas depuis très longtemps, et cela, de son point de vue, crée et a créé des distorsions fâcheuses. Des directeurs n'étant pas universitaires ont peut-être eu tendance – il ne les blâme pas, mais c'est ainsi – à construire leur autorité ou leur légitimité sur des questions qui ne sont pas au cœur du métier parce qu'ils n'avaient pas la légitimité nécessaire pour cela. Il considère qu'il y a là une singularité – il ne parle pas d'une anomalie, mais d'une singularité – qui, croit-il, à un moment donné, a fini par produire des effets très déstabilisants pour l'établissement.

Comment résoudre cette crise de gouvernance ? Il est tenté de dire « en faisant confiance », mais évidemment ce propos pourrait être perçu comme inconvenant, mais en ayant quand même à l'esprit cette donnée et en faisant en sorte ou en s'assurant que le prochain directeur veillera à incarner, comme universitaire doté de tous les titres requis à cet effet, son établissement, communique toujours en ayant le souci de sa défense, de la promotion du projet politique – politique universitaire évidemment – dont il est le porteur.

**Horatia Muir Watt** (*verbatim*) *Thank you very much.*

*I represent some of the academic faculty here at Sciences Po. I'm asking the question in English just because it's the language in which I do a lot of my teaching and my research.*

*I'd like to ask you a question about interdisciplinarity that you mentioned as a very central part of your vision for research at Sciences Po. I'd just like to know a little bit more about how you go about this, what you have in mind, with whom, and what disciplines you are thinking of, and particularly how you would situate the social sciences alongside political humanities, which is one of our projects. Thank you very much.*

**Rostane Mehdi** (*verbatim*) *Thank you very much.*

*First of all, I think that your question is dealing with some concerns of this Council. Indeed, I understand your concerns. You need to be reassured on one point: you want to know if I'm not able to work, to talk in English. I will answer you.*

*But let me tell you something, in my point of view, important about this topic. Indeed, I would like to reassure you on one point. I'm able to work and to talk daily with my colleagues abroad and with the international partners of Sciences Po. I have already a number of opportunities to talk, to speak, and to work with colleagues all around the world. Of course, I think that my English is a little bit rusty, but I speak English. Your question is dealing about a very important topic, really: how to manage the relations between several disciplines.*

*I think that in Sciences Po, you have five or six different disciplines: law, economics, history, sociology, of course, and political sciences. It's always difficult to find a way to connect all of those disciplines. I will go on in French because I want to be precise. I'm sorry. It's always*



*difficult to express a precise thing when you are in a context of pressure. You understand that for me today it's not really easy. I suppose that it's more important for you to know what I think precisely on this topic than to check if I speak English or not. OK ?*

Rostane Mehdi poursuit en français et rappelle qu'il a utilisé une expression dans son projet, celle d'« interdisciplinarité consentie ». Une expression qu'il tire de sa pratique.

Effectivement, il y a quelques années, le CNRS lui a confié une mission nationale visant à ce qu'il réfléchisse à l'organisation de la recherche en sciences juridiques à l'échelle nationale, ce qu'il a fait bien volontiers. L'un des points sur lesquels il a insisté, est que les juristes devaient sortir d'une sorte d'enfermement thématique et qu'ils comment à travailler, d'abord les uns avec les autres, parce que quand on parle d'interdisciplinarité, il y a une interdisciplinarité endogène (le droit privé, le droit public, le droit interne, le droit international, le droit européen), mais aussi une interdisciplinarité exogène, c'est-à-dire la capacité que les juristes auraient à travailler avec d'autres disciplines que sont l'économie, la sociologie, etc., voire des disciplines de sciences exactes.

C'est donc un sujet qu'il connaît, qui est difficile à régler. Pourquoi ? Parce que l'on peut considérer sur le papier que l'interdisciplinarité est évidemment un horizon plein de promesses, mais la réalité est souvent bien différente.

Parce que les gens n'ont pas envie de travailler les uns avec les autres, parce qu'ils n'ont pas le temps, parfois, de faire l'effort nécessaire à l'acquisition des codes et du vocabulaire, de la sémantique des autres disciplines. Dès lors on a affaire à une interdisciplinarité d'injonction que l'on va éventuellement assortir de moyens financiers. Ainsi, Sciences Po, qui dispose de moyens considérables, avec TIERED, par exemple (16 M€ sur dix ans), a pu impulser un mouvement tout à fait remarquable, mais il faut aller au-delà.

C'est-à-dire qu'on peut se doter de structures, mettre en place des dispositifs, mais il y a un travail de pédagogie, il y a une sorte de bataille culturelle qu'il faut mener avec les collègues. Il faut être persuasif mais, malheureusement, il n'en a pas la recette. Souvent, les relations interpersonnelles sont un déclencheur très utile, mais une sorte d'incertitude plane en permanence sur la capacité que l'on aurait à installer une politique durable de l'interdisciplinarité.

Il ajoute que cette interdisciplinarité est au cœur d'un paradoxe français. On est incité de toutes parts à en faire. D'abord, cela ne doit pas être une dispense à pratiquer une disciplinarité rigoureuse, il n'y a pas de bonne interdisciplinarité sans une disciplinarité rigoureuse ; premier point.

Deuxième point, les jeunes collègues qui s'engagent ou souhaiteraient le faire sur les voies de l'interdisciplinarité n'y sont pas, en réalité, encouragés. Pourquoi ? Parce qu'au moment de l'évaluation et au moment où ils souhaitent entrer dans la carrière, ils sont soumis à une évaluation disciplinaire. Un juriste qui travaillerait sur des questions environnementales en intégrant beaucoup d'éléments liés aux sciences de l'environnement, par exemple, aurait peut-être moins de chance de passer le cap des évaluations qu'un juriste qui travaillerait sur les résolutions du conseil de sécurité ou les particularités de l'acte administratif unilatéral.

Il y a donc là un sujet sur lequel toute son attention se concentrerait, mais pour lequel il sait aussi que les solutions ne s'imposent pas d'évidence.

**Carlo Barone** précise qu'il est membre élu de la faculté permanente. Il voudrait avoir quelques précisions sur le modèle budgétaire proposé par Rostane Mehdi pour Sciences Po. Dans son projet, il a dressé un certain nombre de constats concernant cette trajectoire budgétaire et a

conclu à la nécessité, à l'utilité, d'une rationalité de ces dépenses, concernant notamment les dépenses de fonctionnement et la masse salariale.

Pourrait-il en dire plus ? Quelles sont ses pistes d'économies concernant les dépenses de fonctionnement ? Concernant la masse salariale ? Pense-t-il intervenir sur les recrutements du personnel académique ou administratif, sur les accords salariaux ou sur d'autres aspects de la masse salariale ?

**Rostane Mehdi** précise qu'il ne reviendra pas sur tous les éléments du bilan, sauf si on l'y invite. Ce bilan, chacun l'a en tête, suppose-t-il : contraction probable des ressources, avec des points d'attention particuliers. C'est vrai que l'on se focalise beaucoup dans la presse ou dans les échanges qu'il a pu avoir avec certaines personnes sur la contraction des recettes privées.

Il pense aussi qu'il faut intégrer à ce schéma la perspective d'une contraction des recettes publiques. Les collectivités territoriales ne sont pas très allantes, elles ont elles-mêmes leurs problèmes. Sans être en faillite, l'État est dans une situation très délicate. Dès l'année prochaine, il y aura des remontées importantes dans les différents ministères, y compris, suppose-t-il, celui de l'Enseignement supérieur et de la recherche. En outre, il y a évidemment une hypothèque politique qui ne doit pas être non plus négligée, des élections se profilent à un horizon plus ou moins lointain. Sans vouloir rentrer dans un débat politique, il est clair que certaines forces politiques, si elles arrivaient au pouvoir, feraient de Sciences Po et des établissements qui y sont associés un exemple. Les perspectives, de ce point de vue sont donc, à son avis, très préoccupantes.

Il a donc évoqué dans son projet certaines pistes. Là aussi, dans une forme d'extériorité, même s'il est allé tout de même assez loin dans ses investigations et dans l'examen des documents publics. Les pistes ne sont pas innombrables. Certaines conduisent à éventuellement travailler sur la dépense, une gestion plus dynamique de la dépense. Carlo Barone a mentionné certains sujets, les frais de fonctionnement, les frais de représentation. Il peut évoquer ces sujets, sans démagogie, mais il n'est pas certain que ce soit là qu'il y ait les plus grandes économies à faire.

Il y a la question de la masse salariale, qu'il indique comme étant un point d'attention, mais il n'est pas le seul à le relever. Le HCÉRES évoque dans ses rapports successifs le fait que le poids objectif de la masse salariale n'a cessé de croître. C'est aussi un point qui a été relevé par l'agence de notation Fitch Ratings. Le fait qu'il le note ne veut en aucun cas dire qu'il aurait pour intention de réduire cette masse salariale.

Du reste, certaines organisations syndicales lui ont demandé s'il envisageait la mise en œuvre d'un plan de licenciement. Il tient à rassurer ici tout le monde, tel n'est absolument pas le cas. Dans un contexte de grande tension, il croit qu'il faut stabiliser cette masse, en tout cas en volume. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas recruter, mais il faut rester, à son sens, dans un volume dont l'augmentation pourrait devenir, si ce n'est intenable, du moins de nature à déstabiliser un peu plus encore la situation. Il n'est donc pas du tout question dans son propos de porter atteinte à cette masse salariale, du moins en réduisant le nombre de postes déployés dans l'établissement.

Une autre question lui a été posée par les organisations syndicales, celle de l'accord salarial. L'accord salarial sera-t-il respecté ? Là aussi, la réponse qu'il a faite ne varie pas. Les accords signés doivent être exécutés. Bien entendu, il n'est pas interdit de réfléchir et d'ouvrir une discussion avec l'ensemble des parties prenantes. Ouvrir une discussion – deux termes extrêmement importants –, c'est-à-dire avoir une approche ouverte et, de surcroît, rechercher un compromis. Celui-ci ne pourra en aucun cas être de nature à léser les intérêts de l'une ou l'autre des parties prenantes. Surtout, si une discussion devait s'engager en raison d'une

dégradation du contexte budgétaire, elle devrait l'être en ayant très clairement à l'esprit les exigences de justice sociale. Il n'est pas question que les salaires les plus modestes, les personnes les plus vulnérables dans l'établissement en subissent le prix.

Il y a d'autres pistes, certaines, sans être anecdotiques, sont sans doute moins porteuses que d'autres. Ainsi, il constate qu'il y a un patrimoine tout à fait remarquable et exceptionnel à Sciences Po. Il disait hier devant le conseil de l'Institut que l'on pourrait imaginer de tourner à Saint-Thomas un épisode d'*Emily in Paris*. Pourquoi pas ? C'est à peine une plaisanterie, parce qu'il sait que certains établissements font ce choix. Cela mérite d'y réfléchir. Il y a peut-être aussi une attention à porter sur la politique immobilière, la politique des marchés. Il y a éventuellement des gains de ce côté-là aussi à envisager.

Deux postes lui paraissent plus importants que les autres, sachant qu'il y en a un dont il considère qu'il a été usé jusqu'à la corde, ce sont les droits d'inscription. Il n'entend pas les augmenter. Il a répondu hier à une des membres du conseil de l'Institut qu'il proposerait un gel et une clause de revoyure dans trois ans. Évidemment, cela met une pression supplémentaire sur l'établissement, mais il pense aux étudiants et à leur famille. Ce poste, il le laisse donc de côté.

Deux postes lui paraissent donc devoir être l'objet de toute l'attention, la formation continue, ExEd, pour des raisons là aussi doubles, à la fois parce qu'il considère que, socialement, la formation continue est une obligation impérieuse pour un établissement comme celui-ci. Il vient d'un établissement où le diplôme est proposé en formation continue et il en est très fier parce que c'est une façon de rappeler que l'un des devoirs de l'université au sens nominal du terme, est de permettre à chacune et à chacun de pouvoir progresser, de se former tout au long de la vie.

Il y a aussi des motivations plus économiques, sans être mercantiles, mais il faut aussi faire rentrer de l'argent. La formation continue, *Executive Education*, est donc une source de revenus et de recettes possibles pour l'établissement, sachant qu'il y a là un vrai sujet de réflexion. En effet, quand il regarde les chiffres, il constate que cette formation génère des recettes qui n'ont que très peu bougé au fil du temps. L'année la plus rémunératrice doit être 2019, avec 12 ou 13 millions – il cite ce montant de mémoire, sans doute n'est-elle pas très précise. Depuis, ces recettes tournent autour de 10, 10,5, 10,9 millions de chiffre d'affaires, pas de bénéfice, avec un objectif à 11,6 millions.

Quand on croise ces données avec une autre, qui lui paraît importante au regard de la question posée, un service qui, en dix ans, a changé cinq fois de direction, qui propose sans doute pour la énième fois un nouveau plan stratégique est un service qui, à son sens, se cherche. Il faut donc peut-être se poser deux questions.

La première, c'est celle du périmètre thématique. Sciences Po est-elle sur les bons sujets ? Peut-on raisonnablement considérer qu'il est possible de tailler des croupières à l'INSEAD ou à HEC sur des sujets qui ne sont pas ceux de Sciences Po ?

Il y a aussi celle liée aux coûts de structure. En effet, si l'on multiplie les formations, y compris celles ajustées, qui lui paraissent être une solution intéressante à creuser, on multiplie les coûts de gestion. Chaque formation génère du chiffre d'affaires, mais très peu, en réalité, de bénéfice net en globalisant tout cela. Il y a donc là un vrai sujet de réflexion.

Il y a aussi la question du retour des mécènes. Effectivement, le mécénat est et doit rester une source importante de financement pour cette maison, plus encore au regard des propos liminaires qu'il tenait, c'est-à-dire les incertitudes du financement public. Le climat n'est pas très favorable. Les mécènes se détournent, s'éloignent de Sciences Po ; il faut les faire revenir. On ne peut le faire que si on leur rend la confiance. Il faut qu'ils aient confiance dans cette

maison. Or, ils ne peuvent avoir confiance dans cette maison que s'ils ont la certitude que l'on n'en parlera plus pour de mauvaises raisons qui n'ont rien à voir avec ses marqueurs d'excellence, et que l'on ne parlera plus de cette maison que pour de bonnes raisons, c'est-à-dire la qualité immense de son enseignement et de sa recherche. C'est précisément pourquoi il a mis, dans son programme, en premier point, le retour aux fondamentaux.

**Sandra Lagumina** note que Rostane Mehdi a défini Sciences Po comme une grande école française. Il a également rappelé plusieurs fois, dans son projet écrit, les principes de la République comme étant une boussole.

Première question : par rapport à l'identité de Sciences Po aujourd'hui, comment son internationalisation, sa compétition internationale s'articulent-elles en dynamique pour être une force ou pas ? N'est-ce pas une vision du passé, pour être très directe ?

Deuxième question, celle du changement d'échelle par rapport à son rôle - qu'il a très bien expliqué - à la tête de Sciences Po Aix. Sciences Po Paris n'est pas « un plus gros Sciences Po Aix ». Quel défi supplémentaire devra-t-il relever s'il était choisi pour assurer la direction de Sciences Po ?

**Rostane Mehdi** répond que le côté *old school* lui va bien. Il n'y a pas de contradiction, en fait, de son point de vue entre le fait que cet établissement ait une stratégie internationale tout à fait remarquable, avec des résultats non moins remarquables, et la nécessité d'un ré-enracinement dans la société française.

Il regrette d'ailleurs que l'on conçoive que l'affirmation de l'un irait nécessairement contre l'autre. Pour lui, il n'y a vraiment aucune espèce de contradiction. Sciences Po est une grande école française pour des raisons historiques, comme c'est le cas de l'École polytechnique, de l'École des Ponts, ... des écoles qui ont un enracinement français lié à une histoire française particulière.

Il lui semble que tous les candidats ont cité Boutmy dans leur projet ; il n'a pas manqué de le faire. Quand on se rappelle des conditions dans lesquelles Sciences Po a été créée, c'est-à-dire une manière de réarmer moralement ce pays après un moment très traumatique et très difficile. On ne peut pas oublier cette origine.

Il constate que les difficultés que rencontre Sciences Po aujourd'hui ne sont pas celles qui se manifesteraient à l'international, ce sont des difficultés franco-françaises. C'est la société française qui aujourd'hui manifeste à l'égard de Sciences Po et d'ailleurs, plus largement à la famille des IEP, une forme d'exécration et de détestation. Il est vraiment effrayé de voir la manière dont on parle de ces établissements. On ne peut balayer cela d'un revers de main. On ne peut dire : « Notre horizon, c'est Columbia, l'université de Pékin, Tokyo, on se fiche de savoir ce qui se passe à Romorantin ».

Il constate que si les directeurs qui se sont succédé ont porté un projet d'académisation et d'internationalisation - qu'il fait sien parce que c'était une option remarquablement intelligente - ils ont aussi fait le choix d'une territorialisation de cet établissement qui est tout de même installé dans six régions. La semaine dernière, il était avec le président de sa région, il a vu à quel point celui-ci était attentif à Menton, à ce qui s'y passe aujourd'hui.

Cet enracinement national est important, on ne doit pas le négliger, sachant, il le répète, pour qu'il n'y ait aucune espèce d'ambiguïté à cet égard, qu'à ses yeux, la politique internationale de Sciences Po est l'une de ses plus remarquables réussites. Ce qui n'exclut pas quelques

réserves. Il les a d'ailleurs énoncées dans son projet : n'y a-t-il pas trop de partenaires ? Est-on toujours connectés aux bonnes régions ? Bien sûr qu'il faut être connecté aux zones de croissance parce que ce sont des bassins d'emploi pour les diplômés, mais a-t-on aussi intérêt à désertier ou à détourner le regard de certaines zones en lien avec la francophonie, comme l'Afrique, même si, concernant l'Afrique, il sait ce que peuvent être les effets attendus du programme Mastercard, qui est vraiment remarquable.

Enfin, s'il n'est absolument pas dans ses propos d'avancer qu'il y a trop d'étudiants internationaux, il se dit quand même que leur présence dans l'un ou l'autre des campus de Sciences Po ne devrait pas se limiter à un passage dans une université, mais que cela devrait être aussi le creuset d'une histoire d'amour, non seulement entre ces étudiants et l'école, mais aussi entre ceux-ci et la France.

Deuxième point, la question du changement d'échelle. Comment le directeur d'une toute petite école d'une toute petite province si lointaine pourrait-il prétendre à la direction d'une si grande école ; qui, soit dit en passant, est une toute petite université si on la compare aux mastodontes qui ont fleuri sur le territoire national et au-delà ?

Il sera là aussi très direct. Il croit que pour diriger un établissement, quel qu'il soit, cela vaut pour une petite école, une université moyenne ou une très grande université, il faut d'abord des qualités de caractère, une vision, une capacité à entraîner derrière soi et à fédérer des équipes. Il faut savoir s'entourer des bonnes personnes et il faut avoir un peu de courage. Le courage n'étant pas du tout, de son point de vue, un état permanent, mais plutôt la capacité à aller de temps en temps, par un éclair de conscience, contre cette inclination naturelle, qui guette chacun, à la compromission, à la gentillesse excessive, etc.

Ce qui change, en revanche, ce sont les moyens dont on dispose. Si vous avez des moyens considérables et aucune qualité de caractère, cela ne sert à rien. Si vous avez du caractère à en revendre, mais pas de moyens, vous devenez assez rapidement quelqu'un d'insupportable et d'égotique. Il propose pour sa part la conjonction des deux. Il a une expérience, qui ne vient pas de nulle part, il a démontré certaines capacités et pense que Sciences Po offre des moyens à nul autre pareils, du moins dans cette catégorie d'établissement, qui a une administration remarquablement engagée sans laquelle elle se serait effondrée plusieurs fois ces dernières années.

**Katja Langenbucher** aborde tout d'abord la question de l'internationalisation. Les formules comme « l'enracinement » dans la société française et « notre pays, la France », pour elle, qui vient d'un pays qui n'est pas la France, qui est la mère d'un fils qui veut postuler à Sciences Po très tôt, cette approche l'interpelle.

En outre il n'y a pas un mot sur le numérique, pas plus que sur l'intelligence artificielle dans le projet de Rostane Mehdi. Comment voit-il Sciences Po face à ces enjeux ?

Concernant le mécénat, comment Rostane Mehdi envisage-t-il de gérer les éventuels conflits d'intérêts ?

**Rostane Mehdi** veut d'abord dissiper les craintes de Katja Langenbucher.

Comme il l'a rappelé lors d'une des auditions précédentes, il est né algérien, il est passionnément français et résolument européen. Il n'a pas choisi le droit européen par hasard. Il est né en Algérie, a grandi dans une famille franco-algérienne puis est venu faire ses études supérieures en France. Il s'est intéressé au droit européen plutôt qu'au droit international public

ou au droit administratif, même si sa thèse est à cheval sur le droit administratif et le droit européen, parce qu'il voulait inscrire son enseignement et sa recherche dans un espace qui n'était pas compartimenté par les souverainetés, un espace de liberté. Il n'a jamais regretté ce choix ; c'est le premier point.

Deuxièmement, le fait d'être attentif à son enracinement – même si ce terme paraît excessif à Katja Langenbucher –, son positionnement dans un environnement national, peut être justifié par le fait que Sciences Po et les autres IEP fonctionnent largement grâce à l'argent des contribuables, à l'argent public français. On ne peut donc pas être complètement indifférents à cet environnement sociopolitique. Cela ne veut pas dire qu'il porterait un projet de fermeture. Il veut au contraire continuer à assurer l'ouverture de cet établissement dans la durée mais pense que si l'on veut conforter un projet dans la durée, il faut être attentif à ce qui se passe au plus près de chez soi. Loin de lui l'idée de se refermer sur la nation, là aussi, il le répète, ou alors cela reviendrait à rompre avec la moitié de sa famille – lui qui n'a pas pu accueillir sa grand-mère le jour de son mariage parce qu'elle n'avait pas obtenu de visa. Ce sont donc des sujets auxquels il est extrêmement sensible –, loin de lui l'idée de ne plus accueillir d'internationaux dans cet établissement, bien au contraire.

À qui cette école doit-elle s'adresser ? Ainsi qu'il l'a dit dans son propos, la réponse est : au monde.

L'intelligence artificielle. Il a essayé de s'en tenir aux dix pages qui étaient imposées pour la rédaction du projet. Il a fallu parfois trouver des formules un peu englobantes. Il donc évoqué la transition numérique. Il y a évidemment la question de l'intelligence artificielle et il sait à quel point elle est au cœur des préoccupations de Sciences Po, puisqu'il y a cet institut libre des transformations numériques qui devrait permettre non seulement de s'emparer, de creuser des sujets liés à l'intelligence artificielle, mais aussi de diffuser dans l'ensemble du corpus pédagogique et scientifique de Sciences Po ces préoccupations qui sont évidemment déterminantes.

Il évoque une expérience personnelle, liée à ses fonctions actuelles. Sciences Po Aix a lancé un travail important sur l'innovation pédagogique, avec la production d'un livre blanc qui devrait sortir dans quelques jours ou semaines. La deuxième phase de ce travail porte sur l'intelligence artificielle. Il lance à ce propos une convention citoyenne universitaire qui mettra autour de la table pendant plusieurs mois des enseignants, des représentants de l'administration, des étudiants de tout niveau pour réfléchir à la manière de s'emparer de ce sujet le mieux possible ; sujet qui affecte les rapports à la connaissance, à l'évaluation, à l'enseignement, ... Ce n'est pas du tout un sujet absent, même s'il n'a pas utilisé cette formule. C'est un sujet clé.

Concernant la question des conflits d'intérêts, il a noté que Sciences Po disposait déjà de règles très élaborées sur les dons et le mécénat. Il l'a relevé dans les différents procès-verbaux des conseils qu'il a pu éplucher pour les années 2022 à 2024. Ce sujet a été fréquemment abordé.

La lecture de ces procès-verbaux lui a permis de découvrir que Sciences Po avait déjà des règles extrêmement élaborées, très poussées, dont il comprend qu'elles vont même au-delà des règles habituellement opposées aux donateurs. Il est donc tenté de dire qu'il faut s'en tenir à ce qui existe, sauf si l'on venait à découvrir soudain une forme nouvelle de conflits d'intérêts.

C'est pourquoi il n'a pas inscrit cette question dans les priorités d'une direction débutante, parce qu'il pense qu'il y a déjà des règles et qu'il faut peut-être s'en tenir à cela, ou voir ce qui pourrait être amélioré, mais cela, il ne pourra en juger que si, d'aventure, il entrait en fonction.

Dans le prolongement des questions précédentes, **François Delattre** demande quelles seraient en un mot, véritablement, les lignes de force de la stratégie internationale pour Sciences Po de Rostane Mehdi ?

Dans ce cadre, lorsqu'il évoque un divorce à l'œuvre entre Sciences Po et la société française, qu'a-t-il à l'esprit ? Quel en serait, selon lui, au-delà du ré-enracinement, le remède ?

**Rostane Mehdi** précise les lignes de force de sa stratégie internationale.

D'abord, le maintien du cap. Cela paraît toujours un peu minimaliste, petit bras que de dire « on maintient le cap ». Il trouve que c'est en soi une option politique qui mérite d'être énoncée. Pour sa part, il sera très attentif à la présence de Sciences Po dans les différentes alliances dont elle est membre.

Carlo Barone a évoqué la compétition entre les universités à l'échelle internationale. Bien sûr qu'il y a une compétition, une émulation, entre les différentes universités, mais il croit beaucoup plus au regroupement et à la création d'ensembles qui permettent à des universités qui « boxent dans la même catégorie » de se rassembler, d'échanger leurs bonnes pratiques et de porter des projets communs. Il connaît aussi toutes les limites de ses alliances. Certes il y en a beaucoup, et leurs effets sont parfois décevants, parce que l'on y place beaucoup d'espoir et que l'on se rend finalement compte que les fruits récoltés sont assez maigres

Deuxième point, le divorce entre la société française et les IEP. Selon lui, c'est une crise de perception. La crise est souvent, d'ailleurs, un problème de perception, c'est rarement quelque chose d'objectif – sauf pour les économistes, sans doute. Il prend en exemple les événements qui ont émaillé la vie de nombreux établissements autour de la crise du Proche-Orient.

Un journaliste lui a dit : « Sciences Po et les IEP sont le creuset d'un délitement sur ces sujets-là ! ». Il lui a répondu : « Mais pourquoi Sciences Po ? Pourquoi les IEP ? ». Il y a là une approche ou une lecture fantasmatique de la part de la presse. Ces événements, ces tensions, sont d'abord mondiaux.

Si l'on s'en tient uniquement à la situation française, bien sûr qu'il y a eu des événements très visibles ou rendus très visibles à Sciences Po et dans les IEP, mais beaucoup d'autres établissements ont été également percutés. La presse en a fait ses choux gras parce qu'elle a compris que cela générerait du clic ou que cela faisait vendre du papier. Cette impression est confortée par la lecture – qu'il déconseille fortement par ailleurs – des articles, où l'on voit un déchaînement de haine irrationnel, finissant par désigner ces établissements comme étant le creuset d'une élite dévoyée, dépravée, ...

Il y a là un véritable enjeu à relever en se concentrant, en revalorisant, en rendant plus visible aujourd'hui ce qui se fait à Sciences Po, c'est-à-dire cette excellente recherche, cet excellent enseignement, de manière à ne plus les voir effacés par des événements périphériques.

De ce point de vue, le rôle du directeur est absolument clé. Il doit être capable, d'abord, de monter au créneau pour défendre son établissement. Il en sera d'autant plus capable qu'il le fera en ayant le souci de valoriser ce qui, de manière indubitable, en réalité, n'est pas un sujet de discussion à Sciences Po, à savoir la qualité de sa recherche et de son enseignement.

**Inès Fontenelle** souhaite entendre Rostane Mehdi sur la place des étudiants au sein de la gouvernance de Sciences Po. Selon lui, quelle devrait être cette place s'il est désigné comme directeur, en particulier, bien entendu, des élus étudiants, mais de manière plus générale, comment tenir compte des revendications émanant de la communauté étudiante ?

Pense-t-il que le rôle des conseils, en particulier celui de la formation et de la vie étudiante (CVEF), soit aujourd'hui satisfaisant ? Quels changements pourrait-il proposer si ce n'est pas le cas ? Que pense-t-il, par exemple, de la place des étudiants au sein de ce conseil d'administration - qui comprend 25 membres dont seulement 2 étudiants ?

**Rostane Mehdi** répond que la question du rôle des étudiants le ramène au sujet qu'il a abordé dans sa présentation, c'est-à-dire la règle, et ensuite, la pratique ; le cadre et la pratique. Si l'on veut changer le cadre, il n'y a pas 36 solutions, il faut gagner les élections, puis déposer un projet ou une proposition de loi en vue de modifier le Code de l'éducation, notamment les règles qui ordonnent la distribution des sièges dans les différentes instances universitaires. Ce chemin est long et incertain.

En revanche, il y a la pratique qui permet bien souvent d'installer un dialogue fluide, si on le souhaite évidemment, de part et d'autre, constructif. Il fait référence à son expérience. Dans les Sciences Po de région, comme dans le conseil de l'institut, il y a neuf élus pour 30 membres, ce qui est bien. Mais ce conseil-ci est celui d'une fondation, d'ailleurs, ce qui est aussi la traduction du caractère un peu baroque de la construction statutaire de Sciences Po.

La pratique doit donc se fonder sur un dialogue permanent, d'abord dans les instances, conseil de l'Institut, conseil de la Fondation, conseil de la vie étudiante et de la formation, qui est coprésidée par une étudiante, ce qui est plutôt une bonne chose. Cela étant, les instances n'ont aucune vertu si celles et ceux qui les animent n'ont pas envie de le faire avec le souci d'assurer leur pleine efficacité, de faire en sorte qu'elles soient parfaitement conformes dans leur fonctionnement à leur vocation.

Il ne porte pas de jugement sur la façon dont les choses se passent ou se sont passées jusqu'à présent. Il installerait un dialogue à la fois au sein des instances, mais aussi à l'extérieur. Autant il est allergique aux méthodes consistant à organiser des rendez-vous vespéraux pour décider de compromis entre deux couloirs ou deux portes - ce n'est pas du tout sa façon de faire -, autant il pense qu'on a intérêt à se parler et à discuter aussi souvent que possible. C'est la raison pour laquelle, dans son plan de prise de fonction, l'une des priorités est de rencontrer toutes les organisations représentatives des salariés et des étudiants pour poser certaines choses.

Au-delà des changements qui ne dépendent pas d'un directeur fut-il très volontariste, il y a une manière de procéder qui, à son sens, permet d'être le plus inclusif possible, c'est-à-dire qu'aucune des composantes de la communauté n'ait le sentiment de rester sur le bord de la route. Il le disait hier, et le répète aujourd'hui, c'est important quand on construit des décisions, surtout sur des sujets compliqués.

Il a le sentiment qu'il faut engager ce dialogue le plus en amont possible, avec l'ensemble des parties prenantes concernées. Il y a des sujets qui ne concernent pas forcément les étudiants évidemment - peut-être que non, après tout – mais il faut faire en sorte de discuter de tous ces sujets le plus en amont possible de manière à ce que l'acceptabilité des décisions soit assurée et qu'elle bénéficie à la fois à celui qui les porte, le directeur, mais également à celles et ceux qui vont les mettre en œuvre ou en subir les conséquences.

Il ne voit pas d'autre façon pour cela que d'être très ouvert au dialogue le plus en amont possible pour essayer de déminer les sujets qui doivent l'être, trouver rapidement les compromis nécessaires, de façon à avancer, à ne pas laisser s'enliser les choses dans le temps, ou ne pas se retrouver dans une situation qui consisterait à avoir une conception très verticale, prendre une décision et découvrir ensuite qu'elle ne convient à personne.



**Audrey Azoulay** souhaite revenir sur des points qui ont été évoqués, à la fois dans le propos introductif et dans la question précédente. Rostane Mehdi a parlé de la gestion de crise dans l'IEP qu'il dirige, dans la longueur, évoqué aussi la nécessité de restaurer la confiance des mécènes en voyant que c'était peut-être la seule variable d'ajustement à la hausse dans les ressources. En même temps, en mentionnant l'impact de la crise au Proche-Orient, qui a été vécue et sentie à Sciences Po, il a évoqué une approche fantasmagique de la presse.

Elle voudrait savoir quel est son diagnostic sur l'impact de cette crise sur l'IEP de Paris ? Quelle aurait été son approche avec un profil d'universitaire ? Et s'il était amené à diriger Sciences Po demain, quelles seraient les mesures qu'il prendrait relativement à l'impact de cette crise ?

**Rostane Mehdi** répond d'abord à la question du retour de la confiance des mécènes (elle-même liée à la suivante).

Dans cette phrase, le terme important est « confiance ». Il a compris au fil des nombreux entretiens qu'il a eu depuis des mois que la confiance ou la perte de confiance est un problème qui traverse toute la communauté de Sciences Po. Ce qui lui saute aux yeux, c'est que plus personne ne fait confiance à personne. L'administration ne fait plus confiance à la direction, les étudiants ne font plus confiance à la direction. Dans ces conditions, il est difficile de susciter la confiance de personnes ou d'entités extérieures à Sciences Po.

Une des priorités est de réussir à installer un climat de confiance retrouvée ; c'est évidemment un peu abstrait, mais cela passe par des mesures très concrètes. Se parler, s'écouter, essayer – et c'est aussi là l'intérêt d'avoir pour référentiel principal la règle – d'installer le débat et le dialogue dans un cadre qui est celui des règles applicables, prioritairement dans les instances. Quand on construit un compromis, si on se réfère à la règle, cela ne veut pas dire que la solution sera noire ou blanche, mais qu'elle ne sera jamais en dehors du cadre, ce qui laisse quand même une marge d'appréciation très importante.

S'agissant de la crise au Proche-Orient, ce qu'il a dit du caractère fantasmagique du traitement médiatique, pourrait s'appliquer à beaucoup d'autres sujets. Il a parfois eu le sentiment d'un décalage entre la réalité factuelle dont les journalistes avaient à parler et la façon dont ils en parlaient. Pour le Proche-Orient, cela a été encore plus vif.

Sa réponse est la suivante : Sciences Po, les IEP, les universités de manière générale, ne sont pas des isolats, ne vivent pas coupés du monde, c'est encore plus vrai pour Sciences Po. Ce sont des établissements connectés au monde, il y a une interpénétration entre l'environnement de Sciences Po et l'environnement international. Les événements qui émaillent la vie internationale, surtout lorsqu'ils sont traumatisants, suscitant l'indignation, et des colères, ne peuvent rester sans effets, sans onde de choc dans Sciences Po.

Sciences Po est un réceptacle de ces ondes de choc d'autant plus visible et bruyant que c'est un espace de liberté. Les gens vont pouvoir exprimer leur colère, s'affronter. Simplement, il ne faut pas que l'expression de ces colères conduise à déborder du cadre, conduise à la survenance d'événements qui finissent par rompre l'équilibre qui doit être à la base du fonctionnement de tout établissement.

Il prend l'exemple de la façon dont il a lui-même géré cette crise, comme d'autres d'ailleurs. Il ne s'est pas du tout opposé à l'organisation d'assemblées générales. Les étudiants du comité Palestine, puisqu'il y en a aussi un à Aix, l'ont sollicité. En dix ans, il n'a jamais interdit aucune assemblée générale. Simplement, il a ouvert une discussion très en amont avec les étudiants en leur disant : « Je vous donne les clés de l'établissement, je vous donne ma confiance, ne la trahissez pas. Si vous la trahissez, j'en tirerai moi-même les conséquences. »

Comme la pratique de gouvernance qu'il a installée dans la durée est parfaitement connue, que tout le monde sait qu'il est à la fois soucieux de dialogue, d'écoute, mais qu'il sait prendre ses responsabilités quand c'est nécessaire, et qu'il y a une certaine crédibilité dans tout cela, il n'a pas eu besoin de faire intervenir la police, sur ce sujet comme sur celui des retraites, ou quel qu'autre conflit qui ont émaillé la vie du pays depuis dix ans.

Toutefois, il faut tout de même que quelques conditions soient réunies. Il faut des parties prenantes qui acceptent de discuter, de se mettre autour d'une table et de se dire les choses, d'entendre, d'écouter. Il entend la colère et pense qu'il faut la laisser s'exprimer, mais seulement dans des conditions qui soient compatibles avec ce que doit être le fonctionnement d'un établissement public d'enseignement supérieur.

Ce qui vaut d'ailleurs pour les événements les plus spectaculaires, vaut aussi pour les demandes de suspension des accords avec des universités israéliennes. Il a été saisi, comme beaucoup de chefs d'établissement, d'une pétition signée par des centaines de personnes. Pour sa part, il a refusé d'en tirer des conséquences. Tout simplement parce que la gestion pétitionnaire d'un établissement est la porte ouverte à toutes les dérives. Il l'a dit à ses étudiants : si demain, un mouvement extrémiste venait, par exemple, demander qu'on n'accueille plus aucun étudiant étranger, maghrébin – il prend cet exemple au hasard –, devrait-il accepter d'y donner suite ? Non, parce que ce serait contraire à la loi.

De même que suspendre un accord parce qu'on se laisserait convaincre par une pétition ne serait pas conforme à la loi. Le collège de déontologie du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche l'a rappelé. C'est contraire au principe de neutralité, au principe de spécialité, au principe de loyauté dans les relations contractuelles. On agit dans le cadre de la loi. Cela ne veut pas dire de prendre ou non la décision de renouveler ou non un accord. C'est autre chose, mais quand des engagements sont pris, ils doivent être exécutés.

Du dialogue, de l'écoute certes, mais le dialogue suppose évidemment d'être plusieurs autour de la table. Or, il n'est pas toujours certain que l'ensemble des parties prenantes soit prêt à discuter parce qu'il y a une sorte de discours visant à délégitimer la parole publique sur ces sujets. Puis fixer un cadre et que chacun comprenne que, si l'on sort du cadre, on en tire les conséquences. Cela peut aller jusqu'à la réquisition de la force publique. Simplement, il le rappelle, en dix ans, il n'a jamais eu à le faire. Or les étudiants aixois, en dépit des effets émoulinants de la chaleur, les collègues aixois, en dépit peut-être d'une surconsommation de calissons, ou les salariés aixois n'ont pas une conscience politique de gastéropode ! Ils sont comme ici, mais chacun considère que la sérénité du climat est au moins aussi importante que la dénonciation politique.

**Pascal Perrineau** remercie Rostane Mehdi pour la présentation de son projet, qui est marqué par ce qu'il appelle la référence aux principes et aux valeurs de la République.

À partir de cette force structurante dans le projet, il dit au fond que l'urgence est de reconquérir le soutien et la confiance des mécènes, des partenaires et des alumni. L'intérêt de ce projet, ce n'est pas simplement Sciences Po qui parle à Sciences Po, c'est Sciences Po dans son écosystème beaucoup plus large.

Il fait d'ailleurs remarquer aux délégués étudiants que les alumni n'ont qu'un siège au CA pour 80 000 anciens dans le monde ; ils seraient donc encore plus fondés à se plaindre.

Il reçoit, depuis la crise au Proche-Orient, dans son bureau, nombre de mécènes, de partenaires et d'alumni. Environ une dizaine par semaine. 80 % lui disent être très surpris de ce qu'ils voient sur les murs de Sciences Po. Son bureau donnant sur la cour de Gribeauval, à Saint-Thomas

d'Aquin, il voit sur les fenêtres d'un laboratoire de la Fondation nationale des sciences politiques et du CNRS figurer douze drapeaux palestiniens et « *Free Palestine* ». Cela dure depuis cinq mois.

Cela ne semble pas gêner certains étudiants, du moins pas la majorité d'entre eux, pas plus que certains chercheurs et certains enseignants. Mais les mécènes, les anciens, les partenaires sont choqués. Ils disent au fond : « Mais que fait Sciences Po ? Que fait cet établissement ? ».

Que ferait Rostane Mehdi par rapport à cet état de fait qui dure depuis cinq mois et qui donne aux partenaires de Sciences Po – comment dire... Rostane Mehdi disait, à juste titre, que toute crise est une crise de perception, mais quand les perceptions, même fantasmées, rencontrent la réalité, c'est autre chose... Que ferait-il en tant que directeur de Sciences Po face à cela ? Laisserait-il cela perdurer ou agirait-il en rappelant les principes de neutralité du service public de l'éducation ?

**Rostane Mehdi** rappelle qu'il a coutume de préférer parler à l'intelligence des gens plutôt qu'à leurs tripes. En début de mandat, il réunirait donc toutes les associations étudiantes, les associations représentatives, celles représentées dans les différents conseils et les autres, y compris et peut-être les associations plus directement en prise avec ce sujet, si elles acceptent de le rencontrer, ce qui n'est pas certain. De les rencontrer à visage découvert, ce qui n'est pas gagné non plus. Mais sa porte serait ouverte et il veillerait à essayer de construire un discours très raisonnable.

D'abord, ces calicots n'ont, à sa connaissance, pas dissuadé Israël de lancer une offensive au Liban il y a quelques jours. Ils n'ont malheureusement pas tempéré la vengeance de l'État d'Israël qui se déploie depuis plusieurs mois. En revanche, les conséquences tangibles, c'est que les mécènes dont cette école et ses étudiants ont besoin désertent. Le compromis est donc simple à énoncer, difficile à trouver. Vous voulez exprimer vos positions, il n'y a aucun problème, on vous ouvre des amphis, vous organisez des assemblées générales, vous pouvez même inviter des personnes qui ne seraient pas des étudiants à s'exprimer sur ces sujets, pour autant que tout cela soit bien calé. L'établissement lui-même a un rôle à jouer.

Il reprend ici une formule qu'il aime beaucoup : « redoubler d'engagement intellectuel ». L'établissement, tout en étant neutre, n'est ni sourd ni aveugle. Sur des sujets comme ceux-là, on attend un établissement comme Sciences Po. Il y a donc une marge pour la construction du compromis, mais s'il n'est pas atteignable ou s'il n'est pas accepté – et dans le compromis, il y a évidemment le respect des dispositions du règlement intérieur, notamment de son article 5, sur les règles sur l'affichage –, s'il ne peut pas être trouvé, et là, il reprend ses habits de professeur de droit bas de plafond et *old school*, évidemment, il en tire les conséquences.

**Charlotte Halpern** ajoute que certains des mécènes ont également déserté en raison de la crise précédente, c'est-à-dire celle émanant de la direction elle-même et du comportement personnel, en l'occurrence, du précédent directeur.

Elle souhaite revenir sur le caractère fantasmatique du traitement médiatique de ces crises. Sciences Po a en effet fait les choux gras de la presse, et également de la plupart des responsables politiques, qui ont pris ou eu l'opportunité, dans un contexte de campagne pour les élections européennes, de mobiliser la scène qu'était devenu cet établissement. Toutes et tous y sont donc allés de leurs petites phrases. Certains sur le fait qu'il fallait supprimer les études sur le genre, certains sur le fait que Sciences Po était devenu le terreau du *wokisme* en

raison d'enseignements sur les études postcoloniales. Il y avait aussi trop de cours en anglais. Bref, on a tout entendu sur ce qu'il fallait faire en termes de recherche, de cours, etc.

Elle pose trois questions, très courtes. La première : comment résister à la pression politique si, par exemple demain, il lui est demandé de supprimer des cours sur les métropoles pour les remplacer par des cours sur la ruralité puisque ce serait peut-être un moyen de combler la fracture avec le reste du pays ?

Deuxièmement, quelle est sa doctrine en tant que directeur d'une université internationale de recherche en sciences sociales en matière d'intervention dans la presse, mais aussi en direction des pouvoirs publics et des responsables politiques ?

Enfin, est-il sur les réseaux sociaux et combien de temps y consacre-t-il par jour ?

**Rostane Mehdi** répond que sa doctrine est claire, c'est la neutralité. Ce qui ne veut en aucun cas dire le silence, la surdité, la cécité. L'établissement ne doit s'exprimer, ne doit monter au créneau que lorsqu'il est porté atteinte aux conditions d'exercice de ses missions, directement ou indirectement.

Pour dire les choses de manière simple et incarnée, si demain, on lui demandait de supprimer un cours ou si l'on lui disait « voilà, on ne recevra plus d'étudiants de tel pays » ou, pour des raisons évidemment contestables, « vous ne pouvez plus enseigner en anglais », il va sans dire qu'il appartient au président, au directeur de monter au créneau et de prendre fortement la parole. D'abord de prendre langue avec les pouvoirs publics, en disant, « non tout cela est contraire même à l'esprit de notre Constitution » et de s'exprimer le cas échéant dans les médias. La neutralité n'est pas du tout une entrave, contrairement à ce que l'on pense.

Il faut, en outre, redoubler d'engagement intellectuel. Que cela signifie-t-il concrètement ? Cela signifie que l'établissement a toute liberté pour organiser sur ce genre de sujet ou d'événement toutes les activités sur lesquelles il a prise. C'est-à-dire organiser de grandes conférences, exploiter la ressource scientifique et pédagogique dont il dispose, et éventuellement faire venir toutes les personnes qui auraient des choses intéressantes à dire sur le sujet.

**Laurence Bertrand Dorléac** pose une question de la part du conseil de la vie étudiante et de la formation : quel doit être, selon lui, le positionnement de Sciences Po vis-à-vis des conflits internationaux et des mouvements politiques et sociaux en France et dans le monde ? Quelle doit être la communication de l'établissement en de telles circonstances ?

**Rostane Mehdi** répond qu'il pense avoir déjà répondu à cette question. Il ne croit pas avoir quoi que ce soit de pertinent à ajouter.

**Didier Tabuteau** remercie Rostane Mehdi pour le projet qu'il a proposé, pour le ton direct de ses réponses et son engagement pour Sciences Po. Il croit que chacun y est attentif, dans cette enceinte comme ailleurs.

Il a été très sensible au fait que son projet débute par l'item « *L'exigence académique du recrutement des étudiants* ». Il parle de la façon très républicaine que constituent les épreuves écrites anonymes. Il en tire comme conclusion qu'il ferait réaliser une évaluation des forces et faiblesses du recrutement. Il aurait aimé savoir ce qu'il y a derrière cette phrase.

Deuxième question, si Rostane Mehdi pouvait mener son projet à terme et s'il avait à présenter Sciences Po dans dix ans, comment résumerait-il sa situation dans dix ans, après son action ?

**Rostane Mehdi** répond : « Sciences Po, mais en mieux ». Cela peut paraître un peu court, mais comme le temps de ces échanges est compté, il va se concentrer sur la première question.

Sur le premier point, à titre personnel, il ne le cache pas, l'assume et s'en enorgueillit, il a obtenu des IEP du réseau le maintien d'un concours écrit. Il le dit parce qu'il croit qu'un concours écrit a bien des mérites. Simplement, il n'a aucun sens si on le déconnecte d'autres exigences, comme celle notamment de la justice sociale. Il faut effectivement, dans le cadre des conventions éducation prioritaire (CEP), quel que soit le nom appliqué selon les établissements, veiller à préparer les élèves des lycées partenaires à passer des épreuves écrites.

Pourquoi les épreuves écrites sont-elles utiles à son sens ? Parce qu'elles permettent de vérifier auprès d'un public de jeunes gens (17, 18 ans) qu'ils maîtrisent des compétences qui leur seront utiles toute leur vie, la capacité à construire un raisonnement par écrit dans un temps contraint. C'est tout de même quelque chose de plus utile de son point de vue que de vérifier qu'ils savent s'exprimer oralement ; ils pourront parfaire cette compétence au fil de leur scolarité.

Sciences Po a fait des choix ces dernières années. L'abandon des épreuves écrites, pas de l'écrit, mais des épreuves écrites. Il serait peu inspiré en affirmant, dès son arrivée : « on remet tout sur le métier, on repart à zéro ». D'ailleurs, et cela montrerait qu'il n'est pas quelqu'un de borné, peut-être ce dispositif finira-t-il par le convaincre.

Il y a une autre contrainte à laquelle il est très attentif, au-delà de la justice sociale, c'est l'international. Il est clair que les étudiants internationaux ne peuvent pas être recrutés par ce biais. Le fait d'appliquer des dispositifs différents pour des gens dans des situations objectivement différentes ne lui paraît pas poser problème.

**Ramon Fernandez** souligne que Rostane Mehdi a insisté dans son projet sur le fait qu'il faut être capable de caractériser la crise de gouvernance. Il a écrit : « *Sciences Po a été fragilisée par une forme de personnalisation qui a induit un affaiblissement institutionnel.* ». Il y a donc les mots « *personnalisation* », « *affaiblissement institutionnel* », et donc nécessité d'une gouvernance politique plus forte.

Oralement, son propos a été sensiblement différent, lui semble-t-il. Rostane Mehdi a dit : « Il y a un problème, Sciences Po n'a pas été gérée par un universitaire. Cela crée des distorsions. C'est une singularité qui produit des effets déstabilisants. »

La question de Ramon Fernandez n'est pas forcément d'essayer de réconcilier les deux, mais de comprendre quelle forme de gouvernance il entendrait mettre en place pour résoudre ces questions. L'universitaire, il comprend, mais la personnalisation ?

**Rostane Mehdi** répond qu'il pense que les structures de gouvernance de Sciences Po sont tout à fait satisfaisantes en l'état, compliquées, mais satisfaisantes dans leurs grandes lignes. Les conseils ont chacun des compétences définies par des textes.

Le problème est plutôt celui de l'incarnation. Il ne veut pas se placer sur un terrain qui pourrait donner le sentiment qu'il porte des jugements d'ordre personnel, ce qui n'est vraiment pas le cas. Lorsqu'on n'est pas universitaire et qu'on dirige une université, on a tendance à déployer une communication qui permet d'exister à toute force, au risque de le faire en étant en

déconnexion par rapport au cœur du métier, à la nature de l'établissement à la tête duquel on se trouve.

La coïncidence entre celui qui dirige l'université et l'université elle-même, limite ce risque, sauf s'il y a des troubles du comportement, troubles qui consisteraient à glisser dans une gestion égotique, et à se mettre en avant ; le vertige du petit provincial monté à Paris qui, tout à coup, se dirait : « Je suis arrivé, je vais pouvoir parler de moi. ». Il considère que ce risque est limité, parce que s'il était directeur de Sciences Po, il parlerait de Sciences Po et exclusivement de Sciences Po. Il n'exposerait rien de sa vie personnelle parce qu'il n'en aurait pas besoin et, comme il a déjà eu l'occasion de le dire, elle ne présente absolument aucun intérêt tant elle est banale.

La gouvernance elle-même ne lui paraît pas devoir être remise à plat. En outre, il serait difficile de le faire puisqu'elle est fixée par des décrets.

**Henri de Castries** demande à Rostane Mehdi ce qu'il considérerait comme étant les deux éléments clés attestant l'atteinte du succès au terme de son mandat ? Quels sont les deux risques principaux qu'il identifie pour ne pas y parvenir ? Qu'attend-t-il de ce conseil pour atteindre les premiers et minimiser les seconds ?

**Rostane Mehdi** indique qu'il serait heureux si, dans dix ans, il était en mesure de dire que Sciences Po est un établissement apaisé, dont on ne parle plus pour des raisons regrettables – non dans leurs facteurs déclencheurs, chacun a le droit d'avoir les colères qui sont les siennes, mais plutôt dans leur point d'aboutissement, leur manifestation. Apaiser ce contexte demande énormément de travail, mais la bataille du retour de la confiance, notamment des mécènes, s'inscrit dans la durée. Construire un mécénat, cela demande des années, le détruire, cela prend quelques minutes au journal télévisé.

Le deuxième élément renverrait au cœur des métiers de l'établissement. Il serait satisfait si dans dix ans il pouvait dire – comme il le fait dans ses fonctions aujourd'hui – : « J'ai dix ans de recul, je peux donc établir un bilan sérieux. L'offre de formation est-elle en phase avec l'évolution de la société ? Nous permet-elle concrètement de répondre à une exigence essentielle, de son point de vue, l'utilité sociale ? » Les diplômés de Sciences Po s'insèrent-ils professionnellement ? Actuellement, c'est toujours le cas, mais il faut être méfiant. Beaucoup de chefs d'entreprise lui ont dit : « Entre un diplômé d'HEC et un de Sciences Po, je préfère un HEC » – pour de mauvaises raisons, probablement, mais c'est ainsi. Il laisse chacun fonder son jugement à cet égard.

Il serait donc heureux s'il parvenait à se dire qu'objectivement, l'insertion des élèves est toujours aussi bonne, qu'elle se fait dans des domaines en prise avec les grands défis que la société doit relever.

Sur le plan scientifique, il ne croit pas beaucoup, mais c'est tout de même un élément objectif, aux classements. QS classe Sciences Po en deuxième place pour deux disciplines, *politics* et *international relations*, mais cela peut-il être le cas dans d'autres domaines, le droit, l'histoire ou d'autres disciplines ?

Les deux risques sont l'exact négatif de ce qu'il vient de dire. Si l'on échoue sur le premier point, si la démarche consistant à calmer les choses, à réinstaurer une culture du dialogue échoue, il craint que Sciences Po ne soit confrontée à un risque extrêmement sérieux, puisque tout suivra. Ou plutôt, rien ne suivra : plus de mécènes, les financements publics se réduiront, et il y aura un problème de survie. Si l'on déconnecte l'enseignement et la recherche de l'utilité

sociale, ce qui n'est absolument pas une approche utilitariste, bien au contraire, on s'expose à un moment donné à un effet de décrochage.

Il ne sait pas s'il a répondu aux questions d'Henri de Castries.

**Henri de Castries** indique qu'il n'a pas répondu à « Qu'attendez-vous de ce conseil de façon concrète ? »

**Rostane Mehdi** répond qu'il attend de ce conseil de façon concrète qu'il vote en le désignant comme étant le bon candidat pour cette fonction (*rires*), parce qu'il a tout de même le souci de la cohérence, et il pense que s'il veut être cohérent jusqu'au bout, il n'a pas d'autre choix que de faire cette réponse un peu directe.

**Henri de Castries** souligne que c'est un peu une échappatoire. Au-delà, attend-il les pleins pouvoirs ?

**Rostane Mehdi** indique qu'au-delà de la plaisanterie, dans le plan de prise de fonction, parmi les priorités, il y a la rencontre avec les instances et avec les conseils. Là, la discussion se déroule dans un cadre particulier, une candidature. Sur ce sujet qui lui paraît clé – retrouver la confiance des mécènes –, il y a dans ce conseil toute une série de personnes qui pourraient effectivement aider au déploiement d'une stratégie de rétablissement de la confiance, passant par une re-légitimation constante du directeur.

**Alexandre Bompard** note qu'un sujet n'a pas été abordé, celui des liens qu'il envisage avec l'Institut national du service public (INSP). Il imagine que s'il s'était présenté devant ce conseil il y a 20 ou 30 ans, cette question serait venue assez naturellement dans la discussion et l'échange – autant de la part des membres du conseil que du candidat. Quelle est la vision de Rostane Mehdi du rôle de Sciences Po vis-à-vis de l'INSP ? Quels liens, quelle amélioration de la collaboration entre ces deux institutions ? Cela reste-t-il une priorité ou non ?

**Rostane Mehdi** disait hier devant le conseil de l'Institut, que, de son point de vue, Sciences Po est un élément de réponse à la crise de la puissance publique en France. Il ne faut jamais perdre de vue que la formation des décideurs et des décideuses publics est un élément fort de l'ADN de cette école. Il pense qu'il ne faut jamais oublier la nécessité pour Sciences Po d'être l'école pourvoyeuse – s'il peut s'exprimer ainsi – des meilleurs candidats vers les grands concours de la fonction publique, en général, l'INSP en particulier, et les concours type INET, administrateur des assemblées, etc. Il n'a aucun problème sur ce point.

Il considère qu'il faut d'ailleurs le faire de manière tout à fait complète. Non seulement en fournissant aux élèves une formation les préparant de manière excellente mais aussi grâce à l'hybridité du corps professoral. On forme bien les étudiants si on leur donne à la fois un enseignement académique et un enseignement qui s'enracine dans des savoirs pratiques tout à fait avérés –, et on doit le faire aussi en ayant conscience de l'exigence de justice sociale.

C'est un point qu'il n'a pas vérifié, mais il suppose que Sciences Po a une classe talent pour la préparation au concours de l'ENA. C'est un dispositif qu'il faut renforcer, c'est-à-dire un

dispositif qui permet à celles et ceux qui viennent des milieux les plus modestes, les plus vulnérables de préparer dans de bonnes conditions ce concours. C'est donc une priorité.

**Ethan Werb** remarque que Rostane Mehdi a beaucoup parlé de sa manière d'anticiper la crise. Il lui pose une question sur sa manière de la gérer, mais aussi de tirer les conséquences des crises auxquelles, s'il est directeur, il devra faire face. Comment systématise-t-il cette gestion de crise puisqu'il a beaucoup parlé de la vertu de la norme, et aussi la manière d'en tenir les conséquences ?

**Rostane Mehdi** répond que la meilleure manière de gérer une crise, c'est qu'elle ne survienne pas. Il a dix ans d'expérience sans crise. Il n'a jamais eu à gérer de problème d'ordre public, parce que cela a été géré en amont, de façon efficace.

Il évoque une autre crise, d'une nature différente, #sciencesporcs, et les questions en lien avec les VSS. Cela ne pose pas un problème d'ordre public, mais un problème moral. Cette crise a percuté beaucoup d'établissements, pour de bonnes ou de mauvaises raisons.

Il était à la tête d'un établissement lorsqu'il a découvert dans la presse des affaires dont il n'avait jamais eu vent et qui s'avèrent d'ailleurs être construites – ce qui ne veut pas dire que le problème ne doit pas être pris en main. On est alors pris entre des attentes contradictoires : d'un côté, des attentes très légitimes de la part de la communauté (pas simplement des étudiantes et des étudiants), visant à la mise en place de dispositifs intraitables ; de l'autre, la pression, souvent fantasmagique, des médias. Il a vraiment eu à gérer deux affaires, dont la manière dont les échos médiatiques étaient très éloignés de la réalité.

On est alors confronté à une crise dont il est très difficile de se saisir. Comment faire ? D'abord, il faut essayer d'identifier la cause des problèmes, avoir une parole claire qui consiste à dire que toute dérive, toute atteinte à l'intégrité d'autrui, tout acte assimilable à une violence sexiste ou sexuelle appelle une réponse vigoureuse de l'établissement. Encore faut-il que l'établissement soit équipé pour cela (la plupart des établissements en France n'avaient pas les moyens d'y faire face), mettre en place des procédures, des dispositifs s'articulant bien les uns avec les autres, travailler en lien avec d'autres acteurs. Ce sont en effet souvent des problèmes que l'on ne peut gérer soi-même. Pour faire face à une crise, il faut donc parfois avoir conscience de ses propres limites et se demander si l'on peut le faire seul ou si l'on a besoin de l'appui d'autres acteurs, publics ou privés.

Enfin, il faut veiller à ce que les dispositifs mis en place soient suffisamment efficaces et effectifs pour répondre aux attentes qui sont à l'origine de la crise. Autrement celle-ci sera permanente. Il est donc important d'être toujours capable de poser les données d'un problème le plus objectivement possible pour le traiter.

Ensuite, que se passe-t-il ? Il suppose qu'Ethan Werb a à l'esprit les poursuites disciplinaires, par exemple.

**Ethan Werb** répond que c'est plutôt en termes de gestion pratique, comment l'établissement fait pour tenir les leçons en termes d'organisation et de gestion de crise.

**Laurence Bertrand Dorléac** indique que le temps de parole est dépassé. Elle demande à Rostane Mehdi de conclure.



**Rostane Mehdi** souligne deux points.

Le premier, est qu'il a eu le sentiment, parfois, depuis le début de cette très longue campagne, d'être en butte à – le terme est peut-être un peu fort – un procès en illégitimité ; il n'aurait pas été tout à fait à sa place. Or il est là aujourd'hui devant les membres de ce conseil, il pense donc être parvenu à surmonter tout ou partie des suspicions que pouvait susciter sa candidature.

Ces derniers jours, l'inconfort s'est accru, parce qu'il a eu le sentiment à chaque fois qu'il ouvrait un journal que le match était plié – on lui pardonnera cette expression un peu directe – avant même que les instances de Sciences Po, dont il ne doute absolument pas de l'indépendance, aient pris leur décision. Cela a été d'autant plus difficile qu'il voyait apparaître à son plus grand regret dans les journaux « des citations » recueillies dans les instances elles-mêmes.

Pour terminer, il voudrait dire qu'il reste plus convaincu que jamais que Sciences Po a besoin d'un ou d'une professionnelle de l'université. Être un professionnel de l'université, c'est avoir des compétences et de l'expérience. Cela n'est jamais le résultat d'une soudaine bifurcation professionnelle ou d'une découverte tardive, c'est le fruit de dizaines d'années de travail. C'est l'accrétion de compétences qui se construisent et se renforcent au fil du temps.

Il répète ce qu'il a dit tout à l'heure, il appartient à ce conseil de ne pas perdre de vue le fait que ces compétences sont essentielles. Il espère qu'au moment de statuer les membres de cette instance seront préoccupés de l'image que cet établissement renvoie de lui-même à la société française, dont il a beaucoup parlé depuis tout à l'heure.

Il remercie les membres du conseil de leur attention.

**Laurence Bertrand Dorléac** remercie Rostane Mehdi et indique que le conseil va suspendre ses travaux pendant dix minutes.

*Suspendue à 16 heures 08, l'audition est reprise à 16 heures 23.*

**Laurence Bertrand Dorléac** ouvre à nouveau la séance et précise que pour des raisons d'équité, le deuxième candidat aura un peu plus de temps que prévu, comme le premier.

*(Luis Vassy entre dans la salle.)*

Laurence Bertrand Dorléac salue Luis Vassy et lui cède la parole.

**Luis Vassy** *(l'intervention de Luis Vassy est retranscrite sous la forme d'un verbatim)*

Merci, Madame la Présidente, Mesdames, 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 aux fonctions d'administrateur de la FNSP et de directeur de l'IEP de Paris. Je prie ceux qui m'ont déjà entendu défendre ce projet de me pardonner certaines redites, mais je n'ai pas trouvé 35 manières de défendre les mêmes idées.

Ce projet, je le place au centre de ma démarche. J'estime qu'il est nécessaire pour apporter de l'apaisement en interne, de renforcer et fonder l'image en externe de Sciences Po, de définir

une nouvelle direction, et donc, de partir d'un projet clarifié. Évidemment, le texte que j'ai soumis en juin dernier est ma contribution à ce qui sera nécessairement une œuvre et une démarche collective. C'est ce qui, j'espère, pourra ouvrir notre discussion aujourd'hui.

Si je mets le projet au centre, c'est parce qu'il concerne Sciences Po, une institution qui me tient à cœur parce que sans elle, je ne serai pas parmi vous aujourd'hui. Elle me tient à cœur parce que Sciences Po, c'est une mission d'utilité publique, celle de la formation des savoirs, de leur transmission à des étudiants, qui est de la première importance, et puis parce que Sciences Po, c'est 150 ans de succès français qui se caractérise de trois manières.

D'abord par l'excellence académique de ses enseignants et de ses chercheurs, bien sûr, une excellence reconnue internationalement, reconnue dans les classements, dans les succès aux appels à projets de l'*European Research Council* (ERC), qui est reconnue *via* ses écoles.

Sciences Po, c'est une politique de responsabilité sociale unique en France et peut-être la plus aboutie en Europe, une politique d'ouverture et de diversification des élites françaises, qui fait aujourd'hui à part entière partie du contrat entre cette institution et la Nation.

Et puis, Sciences Po c'est l'international, 50 % d'étudiants étrangers, la troisième année d'études du *Bachelor* à l'étranger ; c'est l'accueil, dans des proportions sans équivalent dans une institution de sciences humaines et sociales en France, de chercheurs et d'enseignants étrangers.

Malgré tout cela, je crois que Sciences Po est à la croisée des chemins. Il ne s'agit pas d'être alarmiste, mais il ne s'agit pas non plus, je crois, j'en ai la conviction, de nier les difficultés. Elles tiennent à mon avis à une double crise.

D'abord, une crise de croissance, car en vingt ans, tout a triplé à Sciences Po. D'abord et avant tout, le nombre des étudiants, ensuite le budget, les implantations immobilières, le nombre de salariés et d'enseignants. Un triplement en vingt ans, c'est une croissance de 6 % environ par an, une croissance robuste. Comme beaucoup d'organisations soumises à ce rythme de croissance, Sciences Po a vu naître un risque d'atomisation ou de balkanisation de son projet, d'une part, et, d'autre part, un risque de complexification de sa gouvernance qu'il faut, je crois, également traiter.

Sciences Po fait en outre face à une crise de conscience liée au fait que, par nature, c'est une institution qui accueille des étudiants plus ouverts peut-être qu'ailleurs sur des questions politiques, économiques, sociales, internationales. Je crois que nous serons tous d'accord pour dire que c'est très bien ainsi, mais le monde est plus brutal, la société est plus fracturée, les étudiants ont changé. J'en suis tout à fait conscient. Lorsque ces débats entrent à Sciences Po, ils le font donc d'une manière différente, plus vive, et il faut pouvoir les réguler.

Alors que faire ensemble ? Il faut réaffirmer une ambition, refonder un projet, et défendre l'indépendance.

Réaffirmer l'ambition, premier axe, cela signifie admettre et assumer que Sciences Po ne peut se concevoir qu'au premier rang. Sciences Po n'est ni un Harvard en moins bien ni un gros IEP, c'est Sciences Po, une création très particulière, avec ses forces spécifiques qu'il s'agit de mobiliser. Nous devons, j'en suis persuadé, assumer l'excellence, c'est-à-dire viser à attirer les meilleurs. Les meilleurs étudiants, bien sûr, et nous le devons en particulier à ceux les plus modestes, ceux pour lesquels l'excellence est l'arme pour réaliser leurs ambitions. Nous devons aussi attirer les meilleurs enseignants, les meilleurs chercheurs, comme Sciences Po le fait, il faut continuer à s'en donner les moyens.

Le deuxième axe est la refondation du projet, pour lequel j'avance une méthode, celle d'une large consultation, mais aussi des idées que je soumets à votre attention.

La première idée est que Sciences Po doit faire ce qu'elle a toujours su faire, c'est-à-dire adapter son projet aux défis contemporains. Ces défis sont ceux des ruptures. Dans le papier que je vous ai soumis, ce sont les ruptures de la démocratie, celles de la conflictualité internationale, les ruptures écologiques, numériques et européennes. C'est dans ce cadre que je propose d'envisager la création d'une école de la gouvernance et des politiques du climat, et dans ce cadre également, je propose de placer l'Europe plus encore au centre du projet de l'établissement.

La deuxième idée, c'est la refondation des compétences que Sciences Po doit développer, y compris les compétences quantitatives. Au fond, il s'agit de répondre à la question : qu'attend-on d'un étudiant de Sciences Po ? Je crois que l'on en attend deux choses.

D'abord, la capacité à porter un regard à 360° sur les problèmes, la capacité à une certaine distance critique, qui doit pouvoir s'appuyer sur des connaissances disciplinaires extrêmement robustes. C'est pourquoi je propose, notamment pour le *Bachelor*, le renforcement du tronc commun dans les enseignements.

Ensuite, on cherche à Sciences Po une rigueur méthodologique. Je crois que là, Sciences Po doit aller au-delà de ce que cet établissement sait faire et bien faire, c'est-à-dire développer des capacités de rédaction et de synthèse, de lecture et d'interprétation des données. Nous voyons tous que les progrès technologiques, de minute en minute quasiment, rendront ces compétences contestées, et qu'il faut donc aller plus au fond. Je propose donc d'aller chercher dans la méthode scientifique en sciences sociales de nouvelles capacités plus robustes, je crois, celles de former des hypothèses, de les confronter à des faits, d'aller aux données brutes, de les construire et de les exploiter, la capacité à douter, à expérimenter et donc à trouver des solutions.

Troisième axe, l'indépendance. C'est évidemment une nécessité pour une institution qui doit placer la liberté académique au centre de son projet. Cette indépendance doit s'entendre à l'égard de tous, en externe et en interne. Elle doit s'articuler avec les notions de tolérance et d'objectivité et doit permettre la liberté d'expression de chacun.

L'indépendance, c'est aussi le renforcement du modèle économique. Nous le savons, les frais de scolarité ne sont plus un levier mobilisable de manière crédible. La dotation publique, vu l'état des finances de l'État, ne pourra pas augmenter. Il faut donc faire deux choses. Tout de suite, chercher à stabiliser le soutien de l'État à Sciences Po et ce, dès les premiers jours, chercher de nouvelles ressources avec et auprès de nos partenaires.

J'estime que ma connaissance de l'État et de l'exercice des tutelles que j'ai directement exercé dans des établissements autrement plus gourmands financièrement que Sciences Po ou ma capacité à interagir avec des acteurs économiques et philanthropiques en France et à l'étranger me permettra de m'atteler à cette tâche dès le premier jour. Voilà ce qu'il faut faire, je crois, et il faut aussi se poser la question de savoir comment le faire.

Si vous me le permettez, je voudrais dire deux mots de la personne que je suis comme manager ou comme dirigeant. Je voudrais souligner trois traits qui, je crois, me caractérisent.

D'abord, le sang-froid. Après vingt ans de carrière au cœur des affaires régaliennes de l'État, j'ai eu à traiter un très grand nombre d'affaires particulièrement difficiles, complexes ou sensibles sur le plan de la sécurité, sur le plan de la communication, sur le plan financier et également sur le plan des ressources humaines. Je pense pouvoir dire que j'ai toujours su faire preuve d'esprit de décision, certes, mais aussi de calme et de sobriété pour avancer.

J'ai une deuxième conviction. La stratégie et l'opérationnel ne peuvent pas être réellement dissociés. Il faut donc comprendre comment fonctionne une institution aussi complexe que Sciences Po pour pouvoir y travailler efficacement. Je serai donc un directeur de Sciences Po à

200 %, je m'intéresserai aux *process*, à la manière dont fonctionnent les choses, aux sous-jacents techniques, non pour micro-manager, mais pour aider les équipes à prendre les bonnes décisions qui, en lien avec la stratégie que nous aurons décidée, nous permettrons d'avancer ensemble.

Enfin, je suis convaincu qu'il faut associer capacités d'écoute et de décision. Une bonne décision est une décision prise collégalement, qui intègre l'ensemble des points de vue, c'est une décision qui est assumable et assumée, et qui peut ainsi être communiquée et expliquée.

J'ai parlé de la direction que je propose, de la méthode, mais je sais que votre conseil est aussi attentif aux questions d'incarnation. J'ai, comme vous, lu la presse ces dernières heures. Je voudrais vous dire que, si vous me faites l'honneur de me prendre à bord, vous choisirez un enfant du Val-de-Fontenay, fils d'immigrés, de réfugiés politiques en France. Un enfant du Val-de-Marne qui, grâce à Sciences Po, a atteint les plus hautes responsabilités de la diplomatie française.

Je crois donc que vous enverriez un double signal de confiance. Un signal de confiance dans Sciences Po qui rend la réalisation de ses rêves possibles, et un signal de confiance en la promesse républicaine à laquelle les Français sont si viscéralement attachés. Elle est évidemment imparfaite, nous le savons, mais je crois que le rôle de Sciences Po est aussi de la faire vivre, et c'est également le sens de ma candidature et de ma présence parmi vous.

Je vous remercie de votre attention.

**Laurence Bertrand Dorléac** ouvre la discussion.

**Régine Serra** ayant observé la trajectoire professionnelle de Luis Vassy, s'interroge sur la distance qui sera la sienne avec le gouvernement et les pouvoirs publics. Les membres de ce conseil ont été assez frappés par l'incursion de l'ancien Premier ministre au sein même de cette enceinte. Elle voudrait savoir comment Luis Vassy envisage cette distance.

Deuxième toute petite question, il a évoqué son engagement à 200 %, et l'en remercie. Attend-il des personnels qu'ils s'engagent également à 200 % ?

(Rires.)

**Luis Vassy** remercie Régine Serra d'entrer aussi directement dans le vif du sujet. Il pourrait répondre que, sur le plan personnel, il est viscéralement indépendant et que les gens qui le connaissent le savent, mais ce serait une réponse qui en appellerait à une bienveillante crédulité, d'une certaine manière. Il va donc aller plus au fond.

Il a eu l'honneur de servir son pays sous des gouvernements de gauche et du centre, et il en est particulièrement fier. Aujourd'hui, la France est dirigée par un Premier ministre appartenant à la droite républicaine, un champ politique qu'il n'a jamais eu l'honneur de servir. Cette question de l'indépendance ne se pose donc pas véritablement.

Surtout, il voudrait dire que l'indépendance se mesure selon des critères objectifs. Il peut assurer qu'il ne sera rémunéré que par Sciences Po. Il n'a aucun conflit d'intérêts. Il n'a jamais eu qu'un seul salaire, celui que lui a versé l'État, qu'il a eu le grand privilège de servir depuis vingt ans. La seule circonstance où il a eu deux rémunérations, était quand il était diplomate et salarié de Sciences Po comme chargé d'enseignement, au début de sa carrière.

**Carlo Barone** demande quelques précisions concernant le modèle budgétaire pour Sciences Po. Luis Vassy a évoqué le fait que la dotation d'État ne va probablement pas augmenter dans les années à venir, qu'il n'est pas souhaitable d'augmenter ultérieurement les droits de scolarité. Dans son projet, il indique quelques idées concernant le mécénat et le financement privé.

Estime-t-il que les ressources qui pourraient être obtenues à travers les financements privés suffiront ou pense-t-il qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre aussi des mesures de rationalisation des dépenses ? Si cette réponse est positive, quelles mesures mettre en place ? Est-il possible de faire des économies sur les dépenses de fonctionnement ? Faut-il poursuivre ou non l'augmentation des effectifs de la faculté permanente ? Faut-il revoir ou non les accords salariaux ?

**Luis Vassy** propose de répondre en premier lieu à question sur les dépenses avant d'aborder celle des recettes.

Concernant les dépenses, il lui semble urgent d'aplatir leur courbe d'accroissement. Il n'y aura pas de baisse des dépenses, ce ne serait pas raisonnable dans les circonstances actuelles, mais il est vrai que certains postes sont extrêmement dynamiques. Cela étant, ils ne le sont pas toujours là où on le croit. Cela a été évoqué hier lors de la séance du conseil de l'Institut. Il lui semble que la convention collective, par exemple, ne représente qu'un quart de la hausse des dépenses en personnel. Il plaiderait donc pour les regarder plus en détail plutôt que d'arriver avec des solutions entièrement préconçues.

Il y a sans doute à porter de l'attention aux recrutements, notamment au niveau où ils sont effectués. On aura remarqué qu'il a fait part d'une interrogation sur la taille du Comex de Sciences Po. Beaucoup de salariés lui ont dit que Sciences Po avait une grosse tête et de petits bras. Il faut donc regarder dans le détail comment faire.

Cela l'amène d'ailleurs à répondre à la question à laquelle il n'a pas répondu précédemment, il y a un lien avec les 200 %. Certains salariés y sont déjà. Ils lui ont fait part de cette surcharge de travail dans certaines fonctions. Avec, par exemple, un thème récurrent, le remboursement des frais de mission ou des frais divers, avec des agents qui n'arrivent pas à tenir le rythme. Cela génère des délais désagréables pour les enseignants, les chercheurs, les étudiants, les partenaires étrangers.

Il considère qu'il faut mettre la ressource là où l'on détecte des besoins. Il s'attellera à cette tâche dès le premier jour, afin que les salariés, eux, n'aient pas à être mobilisés à 200 % comme lui.

Il faut aussi regarder certains postes dans le budget. La question des loyers est récurrente, celle du fonctionnement éventuellement. De manière générale il se méfie des économies sur le fonctionnement, parce qu'elles peuvent avoir pour conséquence de dégrader l'environnement de travail. Il a pu l'observer dans les ministères dans lesquels il a travaillé. Il ne va donc pas répondre aujourd'hui ligne à ligne, mais croit à la nécessité d'aplatir la courbe de la hausse des dépenses pour tenir l'équation budgétaire.

Pour les recettes, il y a des chantiers prioritaires. L'enjeu central est celui de la valorisation des savoirs construits et disponibles à Sciences Po. Il a mentionné la formation continue dans son projet mais ajoute qu'il y a deux gisements potentiels de ressources supplémentaires non encore totalement exploités : les *Summer Schools* en lien avec la mobilisation du foncier à des périodes de l'année où il n'est pas entièrement exploité, et l'enseignement digital.

Pour la formation professionnelle, le taux de marge qu'affiche Sciences Po, de l'ordre de 22 % d'après les documents budgétaires, est extrêmement satisfaisant. L'accroissement du chiffre d'affaires dans ce domaine apporterait donc des ressources très bienvenues, mais le taux de marge pour les *Summer Schools* ou celui qui se pratique habituellement dans l'enseignement digital approche plutôt 30 %. Il croit donc qu'il y a là des marges réellement importantes à trouver, d'autant plus qu'en matière d'enseignement digital, on le sait, l'investissement principal, celui de départ, ce qu'il faut créer, c'est la valeur de la marque, et Sciences Po a déjà une marque extrêmement puissante.

Il ne peut faire un *business plan* absolument détaillé au million d'euros près, mais il lui semble qu'en additionnant ces trois leviers, il devrait être possible d'obtenir de l'ordre de 10 M€ de marge brute, qui viendraient nourrir le modèle économique de Sciences Po.

Ensuite, le mécénat. Le mécénat ce n'est pas passer la sèbile. Le mécénat, c'est aller chercher des partenaires pour des projets clairs et lisibles. C'est pourquoi il pense qu'il y a un lien entre la clarification du projet et la structuration en objets spécifiques, y compris, par exemple, l'école de gouvernance des politiques du climat, de manière à attirer des partenaires qui seraient intéressés pour participer à ces actions.

Il croit fondamentalement, et c'est son expérience en la matière, que les mécènes viennent vers des objets dont ils peuvent être fiers. Il faut donc avoir des objets clairs à leur proposer, qui correspondent également à leurs attentes.

#### **Horatia Muir Watt** (*verbatim*)

*Thank you very much. I'm going to ask you a question in English because that is one of the languages in which we work and we conduct our research.*

*I'd like to ask you a question precisely about the intellectual dimension of your vision of Sciences Po. There is one thing that did strike me listening to your interesting presentation which was that, in your idea of « refondation du projet ». You mention both the limit to develop a critical stance or a critical distance and therefore to return to something like scientific methodology in social sciences.*

*I'm just wondering a bit how those two aspects fit together; whether there isn't something that needs to be a bit more elaborated on that point between critique and method, and how you think that Sciences Po could develop perhaps beyond the social sciences, something like political humanities, which is also very, very necessary to found, to ground a project. Thank you.*

#### **Luis Vassy** (*verbatim*)

*Thank you. That's a very broad question of course.*

*As I said, I think I'm just planting here ideas that we will need indeed to be detailed together, and I by no means think or dare to think that I will be the arch specialist of scientific methodology in social sciences. I try to build up on what I did in the past when I studied social sciences myself, and it's true that time and again, and that was the case already 20 years ago, social sciences are confronted with this idea that they are not real sciences and need to prove themselves in a way, and hence, the necessity also for them to explain the way they deal with these questions of scientificity and scientific methods when it comes to social sciences. I use specifically the term « distance critique » rather than « esprit critique ». I think these are slightly different of course.*

*One, of course, seems to be targeted and aims at one object and looks into the critique, it can address to it, whereas the other – and I have to say that's the term that was used by many recruiters I interacted with – looks at the capacity of looking from around or from above on complex issues.*

*I know that there is already a lot that is being done in Sciences Po when you come to a training on scientific methods in social sciences, but I have the intuition, and I have to say that it's been shared with many inside the institution, that we can go maybe a bit deeper into the tools we give to the students that will be, I'm sure, extremely useful whatever their professional endeavors are after Sciences Po, whether it be in research, but also in the professional field. I'm, again, by no means a specialist either of pedagogy, but I also know that there are many ways of introducing this methodology into courses and giving it to the students, working on projects or « pédagogie inversée » – sorry for the use of the French term.*

*These are, I think, issues we need to look into together. Sciences Po has always been at the forefront of innovation when it comes to pedagogy started at the end of the XIX<sup>e</sup> century with the conférence de méthode, and I think it should stay at the forefront of innovation in that regard.*

*Then, you have another question, it's more, if I understand it well, on how to develop the question of a political humanities. I make a link there on the way we look into democracy also within the school. I deeply think that Sciences Po needs to be and should aim to be also because it is, it develops itself in a democratic context, needs to and can be the leading school of democratic governments. And that is both a praxis and a theory, and that's why when it comes to the praxis, I propose some innovations on the way democracy can be developed within the establishment, including with the « budget participatif ».*

*And also, of course, there is teaching. I'm not going to propose here the kind of teachings we should have because that will be, of course, a collective discussion and again, I'm neither research nor a professor, but indeed, I think it would be spectacular if Sciences Po had a main course on democracy itself as an object, its history and its practices, that vary a lot depending on geographic areas.*

*I'm not sure I answered your questions exactly, but that's my answer.*

**Charlotte Halpern** pose deux questions.

La première porte sur la proposition de Luis Vassy de refonder le projet de Sciences Po. Cette institution sort de deux années de refonte de son projet, au cours desquelles les équipes ont été engagées dans la préparation d'une raison d'être. Certes, l'environnement politique, institutionnel, international a changé, les hommes et les femmes qui dirigent cet établissement également. D'une certaine manière, une candidature vraiment ambitieuse et un peu radicale pour Sciences Po serait non point de s'attaquer à la énième refonte de la raison d'être, mais peut-être de s'engager sur la mise en œuvre du projet, et ce d'autant plus qu'il y a finalement assez peu de différences par rapport au contenu de cette raison d'être.

Elle demande donc quels sont les deux points, dans la raison d'être actuelle, qu'il faut prioritairement supprimer ?

La deuxième question porte sur la question de la pression politique. Même si elle n'en a pas eu à titre personnel, elle comprend qu'une expérience en cabinet ou en tant qu'ambassadeur y prépare. Mais il est assez rare que, dans ces fonctions, on se soustraie à la commande de son ministre ou de sa hiérarchie.

La pression politique telle qu'elle se pratique à Sciences Po est autre. Cet établissement a connu une pression politique ces derniers temps, externe notamment. Cela a été dit, Sciences Po est devenue le terrain de jeu de l'ensemble des responsables politiques qui, pendant la dernière campagne des Européennes, y sont tous allés de leur petite phrase, de leur commentaire sur la manière dont on pourrait gérer autrement et mieux cette école. Par exemple : « *Il faut supprimer les cours sur le genre* », « *C'est devenu le terreau du wokisme* », les cours sur les études postcoloniales, « *il y a beaucoup trop de cours en anglais* », etc.

Dans ce contexte, comment résister à cette pression politique si, par exemple demain, on demande à Luis Vassy de supprimer tous les cours sur les métropoles pour les remplacer par des cours sur les ruralités, pour répondre à la pression de la société française ou à la déconnexion qu'il y aurait entre cette école et la société française ?

Deuxième question : quelle est sa doctrine, en tant que directeur d'une université internationale de recherche en sciences sociales, en matière d'intervention dans la presse, mais aussi devant les publics et les responsables politiques ?

Enfin, est-il sur les réseaux sociaux, et combien de temps y passe-t-il chaque jour ?

**Laurence Bertrand Dorléac** rappelle à Charlotte Halpern qu'il a été convenu de poser de brèves questions. Elle laisse le candidat répondre à sa question préférée.

**Luis Vassy** répond que s'il devait choisir une question facile, ce serait celle portant sur les réseaux sociaux. Il est sur Facebook, Instagram et X, mais de manière extrêmement inactive.

Le dernier tweet de son compte était pour se féliciter de la signature d'un nouvel accord sur l'égalité femmes-hommes au Quai d'Orsay. Il a noté à cette occasion, avec beaucoup de fierté, qu'il dirigeait une équipe composée de 60 % de femmes, ce qui, pour un cabinet ministériel, dans un domaine régalien, est une première en France depuis la création des ministères et des cabinets ministériels. Il en tire une certaine fierté, d'autant plus qu'il a fallu surmonter des stéréotypes de genre, puisque les excellentes collaboratrices avec lesquelles il travaille traitent de questions aussi historiquement dominées par les hommes que les effets stratégiques de défense, la non-prolifération, l'Asie, le commerce extérieur et d'autres sujets essentiels. Ce qui lui permet de répondre en partie, mais par ce biais, à la question de Charlotte Halpern.

Il répond aussi à l'interrogation à propos de l'indépendance. Cela le met dans une situation potentiellement paradoxale, celle de juger politiquement sa trajectoire tout en arguant du fait que cette institution ne doit pas être politisée.

Il pourrait résister facilement à ce type de pression parce qu'il ne cède pas lui-même à la tentation d'avoir un avis définitif sur ce qui doit être enseigné à Sciences Po. Il s'agit-là évidemment d'un exercice collégial à mener d'abord avec les enseignants et les chercheurs qui sont, plus que lui, des spécialistes : 1) de leur domaine et 2) de la pédagogie. S'il n'est donc pas lui-même enclin à micro-manager les maquettes pédagogiques, il suppose qu'il saurait indiquer à d'autres, à l'extérieur, qu'il ne leur revient pas plus que lui de le faire.

C'est l'objet même de ce qu'est une université qu'il faut expliquer. Il n'y a pas de recherche qui ne soit indépendante. Contester cette indépendance, c'est nier la notion même de la pertinence de la recherche en sciences sociales. Avoir une recherche indépendante est un grand privilège. Il y a des pays où l'on enseigne, dans les universités de sciences sociales, l'idéologie du grand leader. Il ne pense pas que la France en soit exactement là, et c'est très bien ainsi.



Les libertés académiques sont garanties par le Code de l'éducation ; elles ont été élevées au rang constitutionnel par le Conseil constitutionnel. Il faut donc continuer à les défendre bien évidemment. Ne pas le faire, serait renoncer à l'essence même, à l'ambition profonde qui sous-tend toute l'histoire de Sciences Po.

Encore une fois, il a la conviction que Sciences Po ne peut exister que de manière indépendante.

Sans vouloir tout rapporter à son expérience passée, il estime avoir fait preuve d'une grande loyauté à l'égard des institutions qu'il a servies. Certains, au ministère du Budget, se souviennent de la férocité avec laquelle il a défendu les administrations pour lesquelles il a travaillé, parfois en dépit de ses intérêts personnels, parce qu'il savait que c'était bon pour l'institution qu'il servait. Il mettra la même énergie à défendre Sciences Po.

**Ramon Fernandez** souligne qu'à la fin de sa présentation, Luis Vassy mentionne trois temps, dont celui de l'urgence, avec deux sujets, d'abord le lancement d'audits financiers et sociaux. Ces audits seront-ils internes ou externes ?

Deuxièmement, il dit qu'il faut redresser l'image de l'établissement dans les médias, dans l'opinion, chez les partenaires. Quelles seraient les deux ou trois décisions emblématiques qu'il prendrait dans les tout premiers temps qui permettraient de contribuer à cet objectif ?

**Luis Vassy** répond que pour les audits il est plutôt enclin à se tourner vers l'externe. Cela permet d'apporter une certaine garantie d'objectivité et de neutralité. Il tient aussi beaucoup à mettre en œuvre un audit sur les risques psychosociaux. En parlant avec les salariés, il a eu de nombreuses remarques à propos de la souffrance au travail. Il pense qu'il est urgent de traiter cette question.

Pour ce qui est de l'image externe, Luis Vassy réaffirme qu'il faut être capable de prendre rapidement des mesures qui montrent que Sciences Po se dote d'une nouvelle direction, dans tous les sens du terme. Cela ne pourra être fait de manière définitive, parce qu'il ne voudrait pas non plus enfreindre l'autre principe auquel il est attaché, la collégialité de la définition et de la mise en œuvre des projets.

La communication imminente à propos du rapport de l'HCÉRES permettra de confirmer – il l'espère, il le croit – l'excellence de la recherche à Sciences Po. Il y a aussi des succès très remarquables trop peu connus. Ainsi Sciences Po s'est dotée d'un département d'économie en 2009 - c'est-à-dire récemment - qui est aujourd'hui l'un des plus réputés en France et dans le monde. Ce sont là des succès hélas inaperçus dans le flot des polémiques.

Il y a aussi deux projets de rapports très intéressants, qu'il attendrait avec impatience, si on lui faisait l'honneur de le désigner : le rapport sur la question de savoir si Sciences Po doit se positionner politiquement sur les sujets politiques nationaux ou internationaux ; le rapport relatif à l'organisation de la controverse et du débat à Sciences Po. Si Sciences Po parvenait à expliquer que, plutôt que d'être le lieu qui subit les fractures de la société, elle peut être le lieu qui invente des manières d'organiser la controverse, il y aurait de belles choses à dire à l'extérieur.

**Audrey Azoulay** prolonge la question sur l'impact des crises externes. Il y en a eu plusieurs récemment à Sciences Po, notamment une crise géopolitique.

Quel diagnostic porte Luis Vassy sur cette question, notamment pour la crise du Proche-Orient ? S'il était amené à diriger Sciences Po, sur ce sujet particulièrement, comment gérerait-il cette

crise, et quel lien établirait-il à la lumière de ses compétences, de ses expériences jusqu'à ce jour ?

**Luis Vassy** répond que la gestion de crise est malheureusement au cœur du mandat d'un directeur de cabinet au ministère des Affaires étrangères puisque, fonctionnellement, il est celui qui préside la cellule interministérielle de crise lors d'événements majeurs à l'étranger. Or, les deux dernières années ont été riches en crises internationales.

L'organisation de la gestion de crise au ministère des Affaires étrangères est réputée comme étant l'une des meilleures au monde – il le dit d'autant plus aisément qu'il n'en est pas à l'origine ; elle date de 2008. Ce ministère reçoit d'ailleurs régulièrement des délégations étrangères qui viennent observer comment ils sont organisés. Il en tire quelques enseignements généraux applicables à toutes les modalités de gestion de crise.

- Il faut d'abord anticiper, c'est-à-dire comprendre et définir le rôle de chacun lorsque la crise interviendra, car il ne sera plus temps, au plus fort de la crise, de définir des rôles.
- On doit être capable de faire circuler l'information et avoir un moyen de la concentrer.
- Il est nécessaire de pouvoir organiser la collégialité de la délibération, mais de manière instantanée et directe, d'une certaine manière, d'où la nécessité d'être positionné, même physiquement, ensemble.
- Enfin, il faut établir des lignes de décision extrêmement claires, de manière à ne pas perdre de temps fondamentalement.

Il ne sait pas quelle est l'organisation actuelle de la gestion de crise à Sciences Po, mais, s'il devait diriger cette institution, il viendrait inspiré par ces principes, qui sont ceux qu'il a observés et eus à exercer au ministère des Affaires étrangères.

S'agissant des crises passées, d'abord, de manière générale, il se garde de porter des jugements sur ses prédécesseurs, parce que sa connaissance de la gestion de crise l'amène à savoir aussi que les décisions que l'on prend dans ces circonstances sont liées à des situations opérationnelles très spécifiques, le plus souvent au cas par cas.

Pour une institution particulière comme Sciences Po, il y a deux critères, le premier est évidemment académique : le fait de pouvoir aborder tous les sujets sous un angle scientifique, avec des critères et des standards reconnus par la communauté scientifique et qu'il lui appartient de faire vivre.

Il y a aussi l'expression plus militante. En l'occurrence, on peut être guidé par les principes du droit, qui ne sont pas uniquement la condamnation de la violence et de l'intimidation – l'une et l'autre absolument inacceptables -, ou des attaques ad hominem.

La question est plus profonde et complexe. Il faut pouvoir garantir la liberté d'expression de tous.

Cela passe par la compréhension de la manière dont l'espace physique est géré, afin que chacun puisse se sentir libre d'exprimer ses opinions.

Il en va également du respect du pluralisme des opinions, qui doivent pouvoir s'exprimer dans un établissement tel que Sciences Po.

Enfin, évidemment, les critères d'ordre public s'imposent.

C'est dans ce cadre que la gestion de sujets difficiles comme celui de la situation du Proche-Orient doivent s'inscrire.

**Thierry Cadart** pose une double question. La première est une mise en contexte de la deuxième.

Ces éléments de contexte ont déjà été abordés cet après-midi. Ils concernent l'écart ressenti entre les élites et la société et, dans ce cadre, la place de Sciences Po en tant qu'établissement de formation des élites et le reste de la société. S'il pose ce cadre-là, c'est pour amener une question beaucoup plus précise.

Luis Vassy a évoqué l'idée de s'appuyer, entre autres, sur le développement de la formation continue (et d'autres modalités s'y rapportant, d'une certaine façon) pour apporter une réponse à la question budgétaire, ce qu'il entend parfaitement. Mais il lui semble qu'il y a peut-être aussi une interrogation à creuser sur comment réinsérer, d'une certaine façon, à d'autres niveaux dans la société, Sciences Po comme école de formation.

A-t-il réfléchi à cette question ?

**Luis Vassy** répond qu'il est totalement en accord avec ce point.

Il a placé la formation continue dans les recettes, mais tout le savoir injecté par Sciences Po dans la société a une utilité sociale. Il y a un double bénéfice, financier et social, à faire progresser la diffusion de ces connaissances. C'est aussi un moyen de rapprocher Sciences Po de publics différents et plus larges que ceux auxquels elle s'adresse habituellement.

Thierry Cadart pose aussi une autre question plus générale sur les élites, qui lui permet de revenir à un sujet important. Il se trouve qu'il a la chance d'avoir un pied de chaque côté du périphérique. Il confirme qu'il y a, vu du Val-de-Fontenay, une image un peu englobante et négative vis-à-vis des élites françaises, qui d'ailleurs, ne distingue pas vraiment – il l'a bien compris – entre l'ENA, Sciences Po ou toute autre forme d'élitisme.

Il faut bien sûr réparer ce lien. Sciences Po est parfaitement armée pour le faire, du fait de sa très grande exemplarité en matière de politique sociale et de diversification des élites. Il plaide donc pour qu'elle arrive également à communiquer davantage sur ces réalités et à mettre en avant les profils concernés, qui sont bien souvent absolument remarquables. Il a eu à en croiser beaucoup au fil des ans, puisque le Quai d'Orsay accueille de nombreux stagiaires. On y recrute aussi beaucoup d'anciens étudiants. Il y a là quelque chose à faire valoir et à présenter pour casser les stéréotypes.

**Katja Langenbacher** a une question très simple.

La candidature de Luis Vassy est pour elle la plus surprenante. Il avait une très belle carrière dans le corps diplomatique devant lui. Qu'est-ce qui l'a incité à postuler au regard de ce changement énorme, suppose-t-elle, de culture ? A-t-il peur de quelque chose ? Qu'est-ce que qui l'inquiète ?

**Luis Vassy** répond que peu avant d'entrer dans cette salle, un ami lui a envoyé des affiches qui circulaient déjà avec son nom et des attaques relativement – comment pourrait-il les qualifier ? – désagréables – en restant diplomate (*pires*) –... relativement désagréables à son endroit.

Il faut avoir de l'enthousiasme, de la sincérité et de l'honnêteté pour s'acquitter d'une telle mission. S'il avait été guidé par le plaisir de faire des choses calmes, il aurait pu en effet

bénéficiaire de la tradition républicaine qui consiste à bien traiter les directeurs de cabinet sortants lors de leur départ.

Il a eu la chance de réaliser son rêve d'être diplomate et ambassadeur un peu plus jeune que la moyenne. Il estime avoir le goût des questions au cœur de ce que fait Sciences Po et l'énergie nécessaire pour les traiter. Cela tient aussi peut-être à son autre double culture, celle de normalien en sciences sociales et d'énarque. Il espère pouvoir être un pont entre ces deux mondes, pas seulement entre les deux côtés du périphérique.

**François Delattre** note que Luis Vassy a souligné dans son introduction sa volonté de mettre davantage encore l'Europe au centre de votre projet pour Sciences Po. Qu'entend-il par-là, concrètement ? Quelles pistes d'action aurait-il à l'esprit ?

**Luis Vassy** répond que sur ce sujet comme sur tant d'autres, il souhaite travailler collectivement dans le cadre de la précision de son projet. Il est parti d'une intuition et d'un constat professionnel, qui sont que les questions européennes sont abordées, y compris au ministère des Affaires étrangères, de manière atomisée. Il y a des spécialistes des questions internes thématiques et des spécialistes qui voient l'Europe comme un objet géopolitique. Ils sont rarement réunis dans des réflexions uniques.

L'Europe est déjà forte à Sciences Po, assurément, mais qu'il y a sans doute matière à essayer de réunir les différentes dimensions des études européennes peut-être de manière plus concentrée. Il s'en est ouvert à un ami, Luuk Van Middelaar, philosophe assez réputé sur les questions européennes, et à Frédéric Worms, philosophe qui dirige l'École normale supérieure de la rue d'Ulm.

Très spontanément, ils sont arrivés au même constat : il y aurait utilité à rassembler ou voir s'il est possible de réunir des études européennes qui se sont déployées au rythme du développement de l'Union européenne, c'est-à-dire en commençant par le juridique, puisque c'était une construction très institutionnelle, puis la science politique, l'économie au moment du marché unique et de l'euro, les zones monétaires optimales. Il a déjà dit que lorsqu'il a eu la chance de faire son année d'étude à l'étranger *via* Sciences Po à *Trinity College* – en 1998-1999 –, le sujet principal était alors la théorie des zones monétaires optimales (c'était peu avant l'arrivée de l'euro).

Aujourd'hui, l'Europe connaît un temps plus géopolitique. En outre, l'approche historique, culturelle, littéraire, mériterait d'être intégrée. Il aimerait donc que l'on regarde s'il y a matière pour Sciences Po à prendre cette place qui, à sa connaissance, n'est pas vraiment occupée en Europe de manière significative – peut-être un peu par l'Institut universitaire européen de Florence. Il croit qu'il y a vraiment une position à occuper pour s'affirmer comme le lieu qui regarde l'Europe par toutes les directions, et de toutes les manières.

**Sandra Lagumina** indique qu'elle voulait initialement poser une question sérieuse sur un point figurant à la fin du projet de Luis Vassy concernant son expérience managériale à la tête de grandes institutions complexes. Elle n'arrivait pas très bien à la percevoir dans son CV. Elle aurait voulu lui demander de le préciser.

Mais en l'écoutant, elle souhaite l'entendre à propos d'autre chose. Il est certain que lorsque l'on dirige une institution, il faut avoir du *drive*, donner de l'envie. Qu'est-ce qui fera que les

gens voudront porter avec lui une nouvelle ambition pour Sciences Po ? Qu'est-ce qui, dans son caractère, leur donnera cette envie qu'il va leur communiquer, pour réussir ensemble ?

**Luis Vassy** répond qu'il y a différentes manières de générer l'envie, l'enthousiasme. Si l'on attend de lui de l'impulsivité, il ne sera pas la bonne incarnation, c'est certain.

Il considère néanmoins qu'il a toujours su mener des équipes dans des environnements extrêmement difficiles, et qu'ils ont su, ensemble, atteindre les objectifs qu'ils s'étaient assignés. Il croit à la force des idées et d'un projet, qui peuvent entraîner, fédérer en interne, rassembler en externe et amener une institution à bon port.

Il a servi des personnalités qui fonctionnaient exactement ainsi. Il a déjà mentionné hier, devant le conseil de l'Institut, Jean-Yves Le Drian. C'est un homme extrêmement sobre et sérieux. Pour autant, il sait fédérer autour de lui des énergies. Il y a donc plusieurs manières d'entraîner et de gagner l'adhésion.

Il croit avoir fait preuve de ces capacités dans des environnements difficiles et complexes. Il y a sans doute un préjugé sur ce qu'est le directeur de cabinet dans un ministère régalien. C'est assez différent de ce qui se pratique dans le secteur privé, pour ce qu'il en voit ou ce qu'il en sait.

C'est une fonction exécutive et, puisque Sandra Lagumina a posé une question sérieuse, sous-entendue que la deuxième l'était moins, il conclut par une boutade en disant que la meilleure manière de comprendre ce métier est de lire la bande dessinée *Quai d'Orsay*. On dit qu'elle a mis Dominique de Villepin un peu en colère parce que le personnage principal était en fait, dans la BD comme dans le film, Maupas.

**Sandra Lagumina** note qu'elle ne le retrouve pas totalement dans Maupas.

(Rires.)

**Luis Vassy** précise que le personnage de Maupas est inspiré de Pierre Vimont, personne qu'il respecte énormément. Il a eu la chance de le servir quand il était ambassadeur et a beaucoup appris de lui.

Lui et d'autres lui ont enseigné qu'il faut toujours avoir sa porte ouverte, que l'on règle 95 % des problèmes en restant au contact avec ceux qui veulent interagir avec vous.

Il a également appris de lui que l'on pouvait être un leader inspirant, emmener des équipes, en étant sérieux et sobre. Il estime que l'on tire des chefs successifs avec lesquels on a travaillé des exemples et des qualités qu'il essaye d'agréger à sa manière.

**Pascal Perrineau** relève que dans son projet, Luis Vassy a écrit que Sciences Po ne pouvait pas être une école hors sol. Sciences Po a fait, dans les dernières années, beaucoup d'efforts pour se projeter sur le territoire national, au travers des premiers cycles implantés en région.

Pourquoi en tire-t-il ce diagnostic – qui lui semble être juste - d'une école qui, malgré cette tentative, reste hors sol ? Quels seraient les moyens pour – s'il ose utiliser ce terme – ré-enraciner un peu Sciences Po dans la société française, en dehors de Paris et de l'Île-de-France ?

**Luis Vassy** considère qu'il y a là deux sujets, l'enracinement et le rapport au pays. Ce rapport a été, non pas abîmé mais écorné par les polémiques récentes et leurs échos médiatiques. Il faut donc tenter de le redresser.

L'empreinte géographique est tout de même une manière d'être enraciné, même si ce n'est pas nécessairement la solution à tout. À l'époque où il a fréquenté l'ENA, une partie de l'école se trouvait à Strasbourg. Or, en termes d'enracinement, être dans les beaux quartiers de Strasbourg, cela avait peut-être moins de valeur, que d'implanter un deuxième campus de l'ENA en banlieue parisienne. Cela aurait été plus simple sur le plan de l'organisation géographique, et les élèves de l'ENA auraient été confrontés à une réalité aussi intéressante, celle des banlieues françaises. L'empreinte territoriale a de la valeur.

Le deuxième point a trait au rapport intellectuel entre Sciences Po et la nation française. Il ne s'agit pas, à son sens d'idéologiser Sciences Po, mais il y a une manière scientifique, académique, d'essayer de comprendre ce que sont l'histoire des idées en France, ce que sont les valeurs de la République, des valeurs très spécifiques, authentiquement démocratiques, d'une manière différente de ce qui se pratique aux États-Unis, d'une part, dans le Sud démocratique, comme il l'appelle dans son papier, d'autre part, mais qui n'en ont pas moins de la valeur et même sans doute de l'intérêt. Certains qui observent la France de l'étranger sont intéressés par ces pratiques, ces théories et par cette histoire des idées françaises. Il l'a ressenti aux Pays-Bas, pays de tradition libérale, très différent de la France, mais qui, lorsqu'il s'interroge sur les questions du rapport du religieux à la société et au politique, s'intéresse aussi à l'expérience française.

Il pense donc qu'il y a aussi matière à regarder scientifiquement, pas idéologiquement, ce que la France a produit comme belles idées et théories politiques intéressantes.

**Henri de Castries** pose une question sur la gouvernance. Luis Vassy pourrait-il revenir sur la manière dont il souhaite faire évoluer l'équipe de direction actuelle ? Il aimerait qu'il évoque la fonction de *Provost*, de directeur de la formation et de la recherche (DFR), puisque c'est ainsi qu'on l'appelle.

Deuxièmement, qu'attend-il de ce conseil ?

Concernant l'équipe de direction, **Luis Vassy** n'arrive pas avec des solutions définitives, mais il s'est attaché à poser quelques diagnostics. À ce propos, on l'a interrogé sur l'excès de précision de son projet, ce qui l'a un peu surpris. Il ne s'attendait pas à cette critique, mais comprend que l'idée sous-jacente était le risque d'être trop directif.

Il ne considère pas que son projet soit trop précis en raison de sa nature directive, mais plutôt par souci d'honnêteté. Il a écrit et dit ce qu'il pensait de ce qu'il voyait. En découvrant un Comex comprenant 17 personnes, pour une institution de 1 200 salariés, il s'est interrogé sur la pertinence d'une telle organisation. Il ne doute pas qu'il faut de collégialité dans les délibérations – Sciences Po possède des conseils qui ont leur compétence propre, qu'il faut respecter et faire vivre –, mais dans sa partie exécutive, il y a sans doute matière à ramasser le fonctionnement de cette branche – si on veut bien lui passer l'expression – de Sciences Po.

Dans ce cadre se pose la question du *Provost*, de l'organisation de l'enseignement et de la recherche. Concernant cette fonction, il a un doute, et l'exprime honnêtement. Notamment parce qu'il se garde en général des structures faitières censées coordonner des gens qui n'arrivent pas à travailler ensemble. Il estime que cela règle rarement les problèmes de

coordination, et ajoute simplement une couche supplémentaire, à la valeur ajoutée parfois contestable – en tout cas, il faudrait démontrer ce que cette fonction apporte.

Il y a sans doute d'autres manières de procéder que d'ajouter des échelons. Dans le cadre d'un exécutif plus ramassé, d'un Comex resserré, la place des académiques, dès lors qu'il y aurait une direction scientifique, une direction de la formation et un directeur des affaires internationales, qui est un universitaire, se trouverait renforcée dans la gouvernance de l'institution. Cela permettrait de faciliter la capacité à travailler dans le cadre d'un projet stratégique par ailleurs clarifié, selon la démarche qu'il propose.

De ce conseil, il attend d'abord, évidemment, venir devant lui, ainsi que devant le conseil de l'Institut, pour proposer, discuter plus en détail les questions stratégiques. Pour l'instant, il a soumis un document de dix pages, il faudra nécessairement le corriger, le retravailler, et le faire collégialement. Il attend donc de ce conseil de délibérer, de donner un point de vue, de débattre de manière très ouverte. In fine, ces conseils seront amenés à valider - ou non - les propositions de nouvelle stratégie qui lui seront faites.

Il saisit ce fil pour évoquer un sujet un peu récurrent, la double gouvernance de Sciences Po, sujet fréquemment discuté, confrontant des opinions très arrêtées. Il entre rarement dans un sujet par les questions d'organisation. L'organisation se déduit du projet et de la stratégie, sur lesquels il faut l'aligner. Il trouve bien des avantages à cette forme statutaire singulière, notamment pour ce qui a trait au troisième axe de son projet, celui de la défense de l'indépendance de Sciences Po. Ainsi la capacité à recueillir de nouvelles ressources qui pourraient être cristallisées au sein de la FNSP lui semble être un bon moyen d'assurer un certain niveau d'indépendance.

Il ajoute que le système actuel est issu d'arbitrages rendus au lendemain de la Seconde guerre mondiale, à un moment où l'État voulait reprendre entièrement le contrôle de Sciences Po. C'est bien pour tempérer ce projet que le compromis de cette double structure a été trouvé.

**Ethan Werb** a noté que dans sa présentation, Luis Vassy proposait d'intégrer différentes innovations à Sciences Po, du moins d'y réfléchir. Comment, pratiquement – il prend l'exemple de l'intelligence artificielle et du changement climatique –, souhaite-t-il, en plus de cette école du climat, intégrer de manière transversale ces thématiques ?

**Luis Vassy** dit qu'une partie des développements sur l'intelligence artificielle qu'il a mentionnés dans son projet découle évidemment d'expertises venant des sciences sociales, mais aussi de celles issues du secteur privé. Il y a mille façons d'aborder l'IA. C'est d'ailleurs pour cela qu'il ne la place pas dans un silo particulier. Parce qu'il sait que cela soulève des enjeux qui touchent quasiment à tous les sujets qui intéressent Sciences Po.

Il y a d'abord un enjeu pédagogique. Il est urgent de regarder comment la pédagogie est potentiellement transformée par l'irruption de l'IA, notamment en sciences sociales, mais pas seulement. Certaines universités américaines ont commencé à avancer dans ce domaine, à changer la manière dont elles organisent l'enseignement.

Il ne lui appartient pas d'être définitif sur le sujet, des gens bien plus spécialistes que lui pourraient le faire. En revanche, au niveau stratégique, il lui semble urgent non seulement d'y réfléchir, mais d'apporter des idées, des solutions sur la manière dont les choses seront articulées.

L'IA concerne aussi le monde du travail. Ce point-là est d'ailleurs un bon exemple de l'importance de la recherche. Il y a d'un côté un rapport de McKinsey qui dit que 80 % des métiers seront détruits par l'IA, et une étude du MIT, plus précise – c'est la valeur de la recherche scientifique –, qui précise que ce sont certaines tâches des métiers qui seront affectées ou détruites à 80% par l'IA. Il y aura des effets de levier de productivité tellement forts qu'il serait évidemment suicidaire pour les organisations de ne pas intégrer l'IA à leurs méthodes de travail.

Elles commencent d'ailleurs à le faire. Chacun a vu dans la presse que BNP Paribas, par exemple, a livré des instruments d'IA à ses salariés en partant du principe que l'introduction des outils générerait la découverte de gisements de productivité par les salariés eux-mêmes. Évidemment, quand on forme, dans l'École d'affaires publiques ou dans l'École du management et de l'impact, de futurs salariés, travailleurs, innovateurs, chefs d'entreprise, il faut pouvoir aborder avec eux la question de comment manager et conduire des organisations dans lesquelles l'IA est introduite.

Troisièmement, il semble acquis que l'IA va dissoudre progressivement la limite quantitative des données qualitatives. Cela ouvre de nouvelles opportunités, de nouveaux champs, de nouvelles données accessibles à la recherche scientifique. Là aussi, Sciences Po se doit, pense-t-il, d'être au premier plan de la réflexion dans ce domaine.

**Inès Fontenelle** interroge Luis Vassy à propos de l'ouverture sociale et de l'accessibilité de Sciences Po.

Elle est désolée de lui parler à nouveau de la question des frais d'inscription. Malheureusement, elle est au centre des discussions à Sciences Po, même si elle pense que cela ne devrait pas être au cœur d'une université, mais c'est le cas ici. Hier, Luis Vassy s'est engagé à geler les frais d'inscription dès son arrivée. Elle le dit devant ce conseil d'administration parce que souvent, ce dernier sert de prétexte au directeur pour augmenter ensuite les frais d'inscription malgré certains engagements. Elle aimerait que ce soit dit ici aussi.

Pour les étudiants internationaux, il n'existe pas de système progressif de frais d'inscription. Serait-il prêt, par exemple, à ouvrir une discussion, une étude sur le sujet ? Par ailleurs, il existe aujourd'hui une commission qui permet d'exonérer en partie les étudiants de leurs frais de scolarité. Malheureusement, les critères sont très restrictifs pour les étudiants internationaux. Aussi, beaucoup se retrouvent en difficulté. Elle aimerait savoir s'il serait favorable à un échange sur ces questions et à un élargissement, de manière générale, de l'aide sociale en direction de ce public.

**Luis Vassy** confirme ce qu'il a dit la veille. Un bon diplomate n'est pas quelqu'un qui dit des choses différentes à chacun, mais qui dit à chacun la même chose, de manière à comprendre, à donner envie de créer du commun et de trouver des compromis.

Il s'est intéressé au rapport de la Cour des comptes de 2013 et a comparé les chiffres, un peu mécaniquement, à ceux du budget 2023. Il a constaté qu'au cours de cette période l'essentiel de l'accroissement des ressources de Sciences Po est venu de la hausse des frais de scolarité ; c'est un fait. Cette solution est désormais une impasse. Ce n'est donc pas par démagogie, comme il l'a déjà dit à une autre occasion, qu'il considère que ce levier ne peut plus être durablement être utilisé, c'est parce qu'il finira par porter un énorme préjudice à Sciences Po. Ce risque serait que la sélection des étudiants s'établisse sur des critères financiers plutôt que sur ceux de l'excellence intellectuelle.



Jamais il ne renoncera au critère d'excellence, au contraire, il n'aura de cesse de le renforcer, dans l'intérêt des étudiants mais aussi dans celui de l'institution, des enseignants et des chercheurs. Il considère qu'il est important d'envoyer un signal en gelant les frais de scolarité, au moins pendant une année, pour prendre conscience collectivement que ce n'est pas un levier durablement mobilisable. La contrepartie évidemment, est qu'on ne peut à la fois ralentir la hausse des recettes et faire exploser les dépenses. C'est pourquoi, il peut difficilement prendre des engagements devant ce conseil sur les sujets évoqué par Inès Fontenelle.

Concernant le sort des étudiants étrangers, il rappelle que l'attractivité des meilleurs étudiants étrangers est un objectif assigné à la diplomatie française dans sa politique dite d'influence. Dès lors qu'il est dans l'intérêt du pays d'attirer les meilleurs, il pense qu'il serait opportun d'observer collectivement comment améliorer l'accès des étudiants de Sciences Po aux bourses d'excellence du gouvernement français, qui existent en nombre significatif.

Cette discussion mériterait d'être étudiée avec attention, parce que l'on ne peut pas faire reposer sur les autres étudiants de Sciences Po la politique d'attractivité des meilleurs étrangers malgré leurs faibles ressources. C'est une politique en quelque sorte d'intérêt national qui relève, à son sens, d'une autre logique que celle consistant à peser sur le modèle économique de l'institution.

**Didier Tabuteau** remercie Luis Vassy pour son projet et son exposé, d'ailleurs à l'aune du projet. Tout est très cohérent, séduisant, chaque mot est pesé.

À la lecture de ce projet, il a été frappé – peut-être est-ce un biais de vieux polytechnicien – par le fait que les enjeux scientifiques sont extrêmement présents dans son analyse, allant même jusqu'à évoquer le renforcement des capacités quantitatives des étudiants.

Il aimerait savoir quelles conséquences il en tire dans les enseignements. Est-ce vrai dans le recrutement ? Qu'y a-t-il derrière ce retour du scientifique et du quantitatif ?

**Luis Vassy** indique qu'au cours de son parcours universitaire il a fait beaucoup d'économétrie, de statistiques, de calcul matriciel. Il confesse avoir oublié l'essentiel, mais en a quand même tiré la conviction qu'une forte culture quantitative est quelque chose d'essentiel. Il déplore qu'en France celle-ci soit souvent trop méprisée, à tort, et que, sans doute, on rendrait un service collectif en accroissant les capacités des élèves dans ce domaine.

Certaines institutions d'enseignement supérieures françaises font le choix de sélectionner complètement en amont sur ce critère. Elles refusent, par exemple, des étudiants qui n'auraient pas fait la spécialité mathématique en terminale. Cela lui semble être un choix trop lourd pour Sciences Po. Il plaide donc plutôt pour la formation à l'issue de l'entrée, même s'il ne serait pas opposé à ce que l'on vérifie des capacités quantitatives même minimales de raisonnement lors de l'admission.

L'un des problèmes est que cette peur et cette sacralisation du quantitatif fait que beaucoup d'étudiants (ou d'adultes, d'ailleurs) estiment que l'on ne peut pas apprendre à utiliser la formalisation quantitative lorsque l'on a une formation littéraire.

En fait, il est aussi possible de faire le chemin inverse. Il ne demande pas que tout le monde arrive à ce niveau-là, mais pense que l'on peut tout à fait atteindre un niveau quantitatif satisfaisant quelle que soit sa formation initiale. Comment, vu les développements technologiques actuels, peut-on raisonnablement ne pas s'atteler à cette tâche ? Ce n'est pas, encore une fois, à lui de décider ou de dire exactement comment faire, mais cela lui semble être un service à rendre aux étudiants.

Le deuxième sujet, peut-être plus localisé, est un débat récurrent sur le code. Il pense qu'il y a là matière à observer attentivement les innovations pédagogiques. Le code se prête très peu à l'enseignement vertical, ex cathedra, et beaucoup mieux à l'enseignement par réalisation de petits projets ou exercices très concrets. Il le voit avec son fils de 14 ans qui code en Python. Il n'a pas besoin de professeur, il s'entraîne tout seul, d'une certaine manière. Luis Vassy croit que l'on peut stimuler cela par une pédagogie innovante également. Cela n'a rien d'insurmontable, on peut arriver à un niveau satisfaisant avec un peu d'efforts.

**Véronique Morali** note que Luis Vassy affiche un calme et une sérénité à toute épreuve qui sied très bien aux diplomates, mais qui donne envie de casser un peu la cuirasse. S'il est choisi, les membres de ce conseil vont avoir à interagir avec lui à un moment donné.

Quels sont ses irritants du quotidien ? Qu'est qui le fait sortir de ses gonds ? Quelles sont les limites à ne jamais franchir avec lui ?

*(Rires.)*

**Luis Vassy** considère qu'il est très calme, mais il autorise chacune et chacun à le tester régulièrement afin de vérifier quelles sont ses limites.

Il a le plus grand mépris pour les attaques ad hominem, par exemple celles figurant sur les affiches qu'on vient de lui communiquer. Cela ne le fera pas sortir de ses gonds, mais il pense qu'il faut pouvoir rappeler chacun, y compris un peu sévèrement, à sa responsabilité quand on met en cause des gens personnellement pour ce qu'ils sont plutôt que pour ce qu'ils font. Peut-être est-ce une dérive assez classique de la politique des identités ? C'est en effet quelque chose qu'il réprovoque. Cela ne sera néanmoins pas suffisant à ce stade pour le faire sortir de ses gonds, mais c'est quelque chose qui le touche et qui lui semble, par ailleurs, porter préjudice à l'institution. Quelle institution attaque aussi frontalement un candidat qui vient avec bienveillance, honnêteté, ouverture et souhaite vouloir être utile ?

Il croit que la liberté s'articule assez bien avec un esprit de responsabilité vis-à-vis du collectif.

**Alexandre Bompard** remercie Luis Vassy à la fois pour son projet et pour cet échange, qui l'éclaire et le renforce.

Il reprend la question posée par Henri de Castries. Si l'on se projette dans l'hypothèse de l'achèvement de son deuxième mandat, et qu'il y est une forme de discussion-bilan, quels seraient les deux éléments de réalisation qui lui donneraient le sentiment d'avoir réussi ces mandats ? Inversement, il reprend exactement la terminologie d'Henri de Castries, quels seraient les deux éléments qui auraient pu l'empêcher de les réussir ?

**Luis Vassy** répond d'abord « par les hommes et les femmes ». À la fin d'un éventuel second mandat, il voudrait avoir travaillé assez tôt à identifier, avec les conseils, une personne pour prendre la suite et éviter la situation dans laquelle est actuellement Sciences Po, une forme de discontinuité et de hoquet dans la gouvernance. Il estimerait alors avoir fait œuvre utile. C'est un conseil qu'il a reçu d'un très éminent ancien de cette maison avec lequel il a longuement discuté en se préparant à venir devant ce conseil.

La réponse sur le fond. Il croit au fait de se mettre au service des institutions. Si, dans dix ans, Sciences Po est, comme il croit que ce doit être le cas, au premier rang mondial dans ses

domaines de compétence, si les chercheurs veulent y faire leurs recherches et y enseigner, si les meilleurs étudiants du monde entier veulent y venir, et si l'on a fait de cet établissement la grande école de la gouvernance démocratique déclinée dans tous les domaines, il pense que Sciences Po aura fait œuvre utile pour les étudiants d'aujourd'hui et de demain, pour la recherche, pour la société. Qu'elle aurait fait œuvre utile pour la démocratie qui est aujourd'hui en recul.

Il a conscience que ces choses se déclinent sur le temps long. Dans le projet qu'il présente aujourd'hui, certaines choses ne seront pas possibles du moins pas avant la rentrée de 2026. Les étudiants qui entrent aujourd'hui sortiront dans cinq ans. Tous les cycles sont longs. Il pense avoir la persévérance et la détermination pour s'astreindre à décliner une vision stratégique sur cette temporalité.

**Alexandre Bompard** pose à nouveau la question des deux risques.

**Luis Vassy** répond que ce serait l'inverse. On n'aurait pas réussi à trouver le modèle économique qui stabilise Sciences Po, ce qui pousserait à continuer à augmenter les frais de scolarité et Sciences Po deviendrait – il l'a dit dans un autre contexte – une sorte d'institution pour venir vivre *Emily in Paris* à Saint-Germain. Effectivement, il y aura toujours des Américains qui pourront payer 40 000 € par an pour étudier à Saint-Germain, mais ce serait le signe d'un échec complet.

**Laurence Bertrand Dorléac** demande pourquoi Luis Vassy mentionne toujours des « sciences sociales ». Elle se souvient d'une époque où l'on parlait des « sciences humaines et sociales ». Bizarrement, le sigle SHS est resté, mais « humaines » a disparu lorsqu'on le déploie. N'est-ce pas regrettable à l'heure de ChatGPT ? Surtout, il faudrait donner une explication à cette disparition. Est-ce que cela a du sens pour lui ? Est-ce qu'il accepterait, s'ils devaient travailler ensemble, qu'elle lui parle des sciences humaines et sociales ?

**Luis Vassy** confesse que ce n'est que par paresse et esprit de contraction qu'il emploie ce terme, car il a absolument la conviction de bien parler de sciences humaines et sociales. La France est le pays qui a su articuler ses écoles historiques avec l'histoire sociale et les sciences sociales.

Il ajoute que ses deux matières fortes en sciences humaines et sociales étaient l'économie, d'une part, et l'histoire, d'autre part ; l'économie plutôt à Cachan, mais l'histoire à Sciences Po, car il a reçu une formation de très haut niveau en la matière.

Il ne veut pas refaire l'histoire des controverses entre Tarde et Durkheim, mais évidemment que l'humain est au centre de ce que doit faire Sciences Po. D'ailleurs, il croit l'avoir mentionné dans le projet du renforcement des humanités. Il croit profondément que ce que les sociétés contemporaines vivent aujourd'hui est le recul de la culture historique qui permet de mettre à distance les objets auxquels elles sont confrontées et de comprendre que ceux-ci s'inscrivent dans une logique du temps long. Luis Vassy ne doute pas qu'il aura des discussions très productives, avec Laurence Bertrand Dorléac si ce conseil lui fait l'honneur de le choisir comme administrateur de la FNSP.

**Inês Fontenelle** rappelle qu'elle a interrogé hier Luis Vassy sur un sujet qui s'approchait de la question qu'elle va lui poser maintenant, mais elle souhaitait la compléter encore.

Comment pense-t-il, en tant que directeur - s'il est élu - prendre en compte les revendications étudiantes et faire en sorte que la communauté étudiante se sente écoutée ? Une partie de la crise récente - ici, elle pense évidemment aussi à la crise autour de Mathias Vicherat - est liée à un sentiment de décalage entre les préoccupations de la communauté étudiante, d'une part, et, d'autre part, la réaction ou parfois l'absence de réaction, justement, de la direction.

Comment compte-t-il mener ce dialogue ?

**Luis Vassy** répond qu'il agira comme il l'a toujours fait, c'est-à-dire en étant disponible pour un dialogue de bonne foi. C'est un critère acceptable et explicable. On le trouvera toujours disponible pour échanger, sans doute pas toujours d'accord, mais il considère que chacun doit être respectueux des rôles des uns et des autres.

Il croit aussi beaucoup à la pratique de la responsabilité. C'est pourquoi il fait confiance aussi aux étudiants. Il considère que la démocratie se pratique et doit responsabiliser.

En outre, il y a l'avis des conseils. Ils sont composés, ils ont leur compétence propre. Il sait qu'en ce moment même, on discute d'un règlement intérieur qui a été validé par un conseil, puis renvoyé par l'autre devant celui-ci. Cette vie démocratique interne doit pouvoir s'exprimer pleinement. Il s'inscrira donc toujours dans le cadre d'une écoute très attentive et bienveillante, de manière à ce que de petites difficultés non exprimées ne deviennent pas de grands problèmes, faute d'avoir trouvé une réponse quand c'était possible. Il n'y aura pas toujours de réponse à tous les problèmes mais, si on lui fait l'honneur de le désigner, il espère pouvoir convenir, avec ses interlocuteurs que, de temps à autre, on peut être d'accord sur le fait de ne pas être d'accord.

**Charlotte Halpern** souligne que dans son projet, Luis Vassy fait fréquemment référence aux relations transatlantiques, à l'évolution des liens avec les États-Unis, du nécessaire repositionnement des universités européennes, notamment de Sciences Po, vis-à-vis de ce pays. Tout d'abord, elle a été étonnée. Elle pensait que transatlantique pouvait également s'étendre à l'Amérique du Sud, elle pensait « aux Amériques », mais elle a compris que c'était vraiment à l'Amérique du Nord qu'il faisait référence.

Que cela signifie-t-il très concrètement pour la stratégie internationale de Sciences Po ? Depuis dix ans, quinze ans même, l'objectif a été de se positionner globalement et d'étendre les relations à l'Asie, à l'Afrique, au Moyen-Orient, et de sortir, justement, de ce dialogue unique avec les États-Unis.

Dans un contexte où ces derniers se repositionnent, comme Luis Vassy l'a indiqué dans son projet par rapport à la Chine, par rapport à d'autres régions du monde, la force d'une université comme Sciences Po en Europe n'est-elle pas justement d'engager un dialogue ambitieux avec le reste du monde dans sa globalité, y compris « les Sud », dont l'Amérique du Sud ?

**Luis Vassy** remercie Charlotte Halpern pour cette question. Ayant de la famille à Buenos Aires et à Montevideo, il est assez bien placé pour savoir que l'Amérique du Sud borde également l'Atlantique. Cela étant, que dans le langage courant, c'est peut-être regrettable, « relation transatlantique » signifie relation entre l'Europe et l'Amérique du Nord.

Il y a un enjeu particulier dans la relation aux États-Unis, il faut en être conscient. Il ne plaide absolument pas pour corrompre ou atténuer cette relation, mais souligne qu'elle se pose dans des termes différents aujourd'hui de ce qui a été brillamment construit à la fin des années 1990 et au début des années 2000 par Richard Descoings et par son directeur des relations

internationales, Francis Vérillaud, qu'il connaît assez bien. Ce programme correspondait à un temps qu'il a qualifié dans son projet écrit de « mondialisation heureuse ». Il y avait alors des bénéfices particuliers pour Sciences Po. Il ne plaide en rien pour les atténuer.

Il croit cependant qu'il faut aussi être conscient que les États-Unis ont changé, et continueront de changer. Certaines de leurs institutions d'enseignement supérieur sont également en crise. La force de Sciences Po, ce n'est pas la taille de sa faculté permanente, puisqu'elle est de 300 contre environ 3 000 à Harvard, 1 000 à la LSE... Ce n'est pas la dimension de ses moyens – ceux des universités américaines sont toujours plus infiniment plus élevés –, c'est son agilité, sa capacité à se mettre au centre de réseaux. Il pense donc que Sciences Po doit faire levier sur deux types de réseaux en matière d'enseignement, de recherche, de circulation des étudiants.

D'abord, l'Europe. La bonne nouvelle, c'est qu'elle préside le réseau CIVICA. Il souhaiterait continuer à le renforcer, y compris dans la recherche.

Enfin, les Sud. On pourrait débattre longuement à propos du Sud global, notion créée non dans les années 1990 comme on le dit ici ou là, mais dans les années 1950 pour créer une catégorie dans la logique bloc à bloc. Le Sud est extrêmement divers. On l'a vu hier lors du vote de la résolution à l'Assemblée générale de Nations unies sur l'avis consultatif de la Cour internationale de justice (CIJ) : l'Inde s'est abstenue. Elle s'est tout de même assez distanciée du Sud global, mais comme c'en est tout de même une large part, avec 1,3 milliard d'habitants, Luis Vassy invite à considérer que tout cela n'est pas totalement homogène.

En revanche, il utilise l'expression de « Sud démocratique ». Il y a des expériences démocratiques non occidentales auxquelles il faudrait se montrer attentif. Il ne met pas l'Amérique latine en dehors de l'Occident, parce que, d'une certaine manière, ce serait une sorte de « sur-Occident ». Néanmoins, c'est un Sud démocratique. Il y a en Argentine, au Brésil, au Mexique des manières de vivre la démocratie dont on pourrait tout à fait s'enrichir pour éviter cette espèce de tête-à-tête exclusif avec les États-Unis.

Il y a d'autres espaces. L'Inde est une immense démocratie d'Asie du Sud-Est. Il croit qu'il faut chercher là des manières d'éviter le tête-à-tête avec les États-Unis, qui se fera toujours en position de faiblesse, d'une certaine manière, en raison de la disproportion des moyens.

Là où les Américains et les Anglais, bien souvent, fonctionnent par la *Big History*, les grandes monographies thématiques faites par des auteurs uniques, les Français ont créé depuis vingt ans une manière de faire par ouvrages collectifs, par décentrement des langues, par utilisation d'archives d'autres zones géographiques. Il croit en cette forme plus agile et à l'intérêt de se mettre au centre de réseaux pour faire effet levier, en quelque sorte, sur l'excellence académique de Sciences Po en s'adjoignant d'autres forces. C'est ainsi que, pense-t-il, que l'on pourra peser un peu plus dans le dialogue nord-transatlantique.

**Régine Serra** souligne que les jeunes générations sont traversées par de nombreuses interrogations et inquiétudes. Elle voudrait savoir ce que Luis Vassy envisage de mettre en place afin que la communauté étudiante de Sciences Po soit mieux accompagnée. Comment mieux contribuer à son bien-être. A-t-il déjà envisagé quelque chose en la matière ?

**Luis Vassy** relève que cela touche à des sujets extrêmement divers, qui vont de la santé, aux violences sexuelles et sexistes (VSS), mais également à l'ambiance générale, à la capacité de se sentir en sécurité, à la possibilité d'exprimer son point de vue. Il a aussi entendu des étudiants lui dire qu'ils hésitaient à donner leurs opinions, que l'espace de liberté se restreignait. Il est donc vraiment urgent de s'assurer en permanence de créer un environnement bienveillant,

dans lequel chacun puisse se sentir à même d'affirmer son identité, mais aussi ses points de vue, sans aucune forme d'hostilité ou de malveillance.

Les années à Sciences Po, comme d'ailleurs toutes les années d'études, doivent être des années heureuses. Il faut quitter Sciences Po en se disant que ce sont les plus belles années d'une vie. Cela a été le cas pour lui. C'est le cas de certains de ses collaborateurs, plus jeunes, qui parlent avec émerveillement de leurs années à Sciences Po. Il faut s'assurer que c'est toujours le cas.

Il faut aussi comprendre que c'est une jeunesse différente. Il accepte tout à fait, même s'il se sent encore très jeune, qu'il y ait une grande distance entre cette génération et la sienne. La sienne avait aussi ses crises et ses doutes, liés à la crise économique récurrente, à l'épidémie du Sida. Il y avait aussi des choses difficiles pour la génération née en 1980 comme la sienne, mais les problématiques se posaient différemment.

Il se trouve que Sciences Po est une université de sciences humaines et sociales. Il y a donc des études que le CEVIPOF a produites sur cette jeunesse militante, son rapport à l'idéologie, au militantisme et aux questions qu'évoque Régine Serra. Il faut donc l'aborder avec bienveillance pour l'amener à être bien, ne pas laisser au bord du chemin des groupes ou des individus qui se sentiraient mal à l'aise dans un endroit comme Sciences Po, où l'on doit pouvoir être heureux.

**Carlo Barone** souligne que dans son projet Luis Vassy évoque la possibilité de donner une identité thématique différente à chaque campus tout en préservant leur coloration géographique.

Peut-il expliquer comment il voit l'articulation entre ces deux dimensions ? N'y aurait-il pas un risque d'affaiblir la cohérence des formations de *Bachelor* dans les différents campus ? Risque qui est d'ailleurs peut-être déjà présent.

**Luis Vassy** allait précisément répondre qu'à sa connaissance, ce risque existait déjà, en tout cas du point de vue de ceux avec lesquels il a échangé sur le sujet.

Son diagnostic est très simple. Ce système correspond philosophiquement - c'est quasiment l'exemple pur - au fait que l'établissement est encore dans le logiciel du moment où ces campus ont été créés, c'est-à-dire à la fin des années 1990, au début des années 2000.

Ces campus servent à la fois à attirer des étudiants étrangers et à former dans une région, avec ce petit paradoxe que l'on forme des étudiants étrangers sur leur propre zone géographique depuis la France. Il y a donc là une sorte de petite dissonance qui mérite d'être questionnée.

Certains cas témoignent de cette difficulté, par exemple le sujet de l'Europe : le fait que l'Europe de l'Est se trouve séparée de l'Europe vingt ans après l'élargissement, n'est-ce pas un peu étrange ?

*Prima facie*, le système semble pouvoir être revu, sur le plan de sa dimension intellectuelle. En effet, dès lors que l'on part du constat d'un certain nombre de ruptures auxquelles il faut former les étudiants, il n'y a pas nécessairement moins de valeurs à une spécialisation dans certaines thématiques (qui sont par ailleurs éventuellement de nature à attirer des étudiants intéressés par ces sujets) que sur des thématiques géographiques. Il a ainsi mentionné les questions liées à la transition écologique, au numérique, à la sécurité internationale.

À ce stade, c'est un menu d'options à étudier mais, s'il rejoignait Sciences Po, il voudrait vraiment ouvrir ce débat, afin de repenser l'identité de ces campus. Cela doit se faire sans contradiction avec la nécessité absolue de continuer à renforcer l'unification de la formation et du tronc commun. Il croit, sans être un spécialiste des maquettes pédagogiques, qu'il doit être possible de construire un *Bachelor* avec un tronc commun très puissant et cohérent, qui aille au

fond des sujets disciplinaires communs comme des spécialisations, thématiques ou géographiques.

**Laurence Parisot** revient à une question un peu personnelle qui est à ses yeux assez fondamentale. En général, l'histoire récente – et pas seulement récente – a montré que lorsque l'on devient directeur de Sciences Po, on « attrape la grosse tête ». Chez les Grecs, l'hubris était une faute morale. C'est plus qu'une faute morale, c'est une attitude qui conduit à des erreurs de jugement, à de mauvaises décisions, qui peuvent conduire toute une institution dans le mur.

Elle ne demande pas à Luis Vassy s'il a déjà un peu la grosse tête, mais sa question est : quels sont les garde-fous personnels, dans son entourage, dans sa façon de diriger, qui permettraient d'éviter cette situation ou si jamais elles arrivaient, parce qu'elles peuvent arriver, de vite dégonfler la tête qui a enflé ?

**Luis Vassy** s'en réfère à la réalité de sa vie personnelle. Il est marié à quelqu'un de plus intelligent que lui qui le ramène quotidiennement à ses propres faiblesses. C'est un exercice constant d'humilité que de vivre avec quelqu'un de plus intelligent que soi, mais cela tire vers le haut.

La grosse tête. Il ne sait comment garantir que cela n'arrivera pas mais espère, au moins, que son ton posé et monocorde aura convaincu qu'il est difficile de l'emmener vers des excès. Il y aurait pu déjà, par le passé, prendre la grosse tête. Il a eu la chance – ce sont les hasards de la vie – d'être ambassadeur à 39 ans, dans un pays invité permanent du G20, les Pays-Bas. Il croit en être sorti à peu près normal. Sa principale préoccupation était alors que ses enfants ne se laissent pas griser par cette situation. Il s'est donc assuré qu'ils aient une vie normale, par exemple qu'ils aillent à pied à l'école. Il s'est attaché à mettre en place pour eux tous les garde-fous nécessaires.

Il continuera à faire de même pour sa propre personne. Cela signifie écouter beaucoup, être au contact, ne pas s'isoler pour avoir du *feedback*, pour que les gens vous disent ce qui va et ce qui ne va pas ; d'en tenir compte afin de corriger ce qui doit l'être.

**Dina Waked** remercie Luis Vassy pour sa présentation et cet échange très riche. Elle souhaite lui poser une question sur un sujet dont on a beaucoup parlé à Sciences Po au cours des derniers mois, l'éventualité d'une sélection entre le Collège et le master. A-t-il déjà une idée à ce propos ?

Il n'en est pas question dans son projet, mais il a insisté sur la nécessité de renforcer l'enseignement au Collège, de changer le tronc commun. La question est peut-être aussi liée à la vision internationale, à la place de Sciences Po par rapport aux autres universités internationales, où le passage automatique entre le Collège et le master n'existe pas. C'est un sujet très sensible à Sciences Po.

**Luis Vassy** reconnaît que c'est un sujet passionnant, dont il n'avait pas totalement connaissance en juin quand il a soumis son projet. Il a été très abondamment évoqué depuis lors par ses interlocuteurs. Ce sujet divise deux communautés : les enseignants, qui voudraient pouvoir sélectionner les étudiants, et les étudiants qui souhaitent avoir la garantie de pouvoir choisir librement leurs masters.

Dans l'immédiat, les conditions ne lui semblent pas être réunies pour aborder ce sujet dans de bonnes conditions. Il faut au préalable se pencher sur le *Bachelor*, sur son bilan, ses perspectives d'évolution, avant d'ouvrir ce chantier.

Si le passage du *Bachelor* en master est automatique, alors on doit garantir le niveau de ceux qui arrivent en master.

En amont, cela conduit à s'interroger sur le sujet des admissions, à être certain que l'on détecte les meilleurs, c'est-à-dire ceux qui pourront réussir leur *Bachelor* et participer de manière productive aux masters.

**Laurence Bertrand Dorléac** indique que pour une égalité parfaite entre les candidats, Luis Vassy a deux minutes pour conclure.

**Luis Vassy** est conscient que son projet met l'accent sur les ruptures, les difficultés. Il est vrai que le monde et la société évoluent parfois dans des directions inquiétantes, mais ce qu'il souhaite pouvoir faire à Sciences Po, s'il a l'honneur de diriger cette institution, ce n'est pas regarder ce monde difficile avec inquiétude, mais avec optimisme et avec la volonté de surmonter les défis qui se présenteront aux générations qui y sont formées.

Derrière chaque rupture, il y a un enjeu de soutenabilité : de l'ordre international divisé, des institutions démocratiques, environnementales, du travail à accomplir face au numérique, et du projet européen. Il ne s'agit donc pas de se désespérer face aux défis du monde contemporain, il faut trouver ou concevoir des solutions et armer les étudiantes et les étudiants afin qu'ils et elles soient les acteurs qui définiront les voies conduisant à un monde soutenable dans ses différentes dimensions.

Devant ces complexités et ces inquiétudes, il y a deux stratégies : celle du repli, de la peur, de l'inquiétude, du rétrécissement, du recentrage, et celle de l'ambition, de la conquête, qui vise à chercher la première place. C'est cette stratégie qu'il propose, même si elle n'est pas la plus facile.

**Laurence Bertrand Dorléac** remercie Luis Vassy et précise que la séance est suspendue pour une dizaine de minutes.

*Suspendue à 18 heures 12, la séance est reprise à 18 heures 28.*

### **3. Débats puis vote sur la proposition de la commission**

*Les membres du conseil débattent de la proposition qui leur a été faite par la commission compétente et des auditions des deux candidats, puis ils votent au scrutin secret.*

➡ Le conseil d'administration désigne à la majorité des deux tiers de ses 25 membres présents Luis Vassy pour exercer la fonction d'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques (dix-neuf votes pour Luis Vassy, trois votes pour Rostane Mehdi, trois votes blancs).



**Laurence Bertrand Dorléac** remercie chaleureusement les membres du conseil. Elle exprime tout particulièrement sa gratitude à Dina Waked, avec laquelle elle a présidé la commission de proposition. Elle se réjouit que celle-ci prenne à présent la direction de l'École de la recherche de Sciences Po.

Elle adresse aussi de vifs remerciements au bureau de ce conseil - la première vice-présidente et les deux vice-présidents du CA - qui a joué un rôle essentiel tout au long de ce processus. Elle souligne et salue le rôle extrêmement précieux joué par Hervé Cassara, assistant juridique, ainsi que par Patricia Cabrol-Lavergne, pour le CA, et par Ismahane Gasmi, pour le CI.

*(Applaudissements.)*

**Henri de Castries** tient à ajouter à ces remerciements fort mérités ceux des membres du conseil à l'égard de Laurence Bertrand Dorléac.

*(Applaudissements.)*

*La séance est levée à 19 heures 40.*