

PSL Conseil d'administration Paris, 16 octobre 2025

Compte rendu du Conseil d'administration de l'Université PSL
Jeudi 16 octobre 2025

Ouverture de la séance à 9 heures 06.

En préambule, le président souhaite la bienvenue à l'ensemble des membres et remercie l'établissement qui les accueille.

Il annonce la présence de deux nouveaux administrateurs : Jean-François Balaudé remplace Michelle Bubenicek en tant qu'administrateur par intérim de l'École nationale des Chartes PSL et Isabelle Henry, membre du directoire de l'Institut Curie. Il réserve le meilleur accueil à Sophie Maiboroda, directrice générale des services de PSL depuis fin septembre.

Jean-François Balaudé se présente. Il assure l'administration provisoire de l'École nationale des Chartes depuis le mois de juin. Le processus de désignation d'un nouveau directeur ou d'une nouvelle directrice est bien entamé et devrait être achevé d'ici la fin de l'année. Entre-temps, il assure prendre beaucoup de plaisir à diriger cette belle école et à découvrir – avec grand intérêt – le fonctionnement de PSL.

Isabelle Henry a rejoint le directoire de l'Institut Curie en juin 2025, avec une direction tripartite. Elle découvre également le fonctionnement de PSL. En tant que généticienne moléculaire, elle a travaillé sur les cancers pédiatriques et fait état d'un parcours de responsabilités en politique de site pour l'INSERM et au niveau de l'institution de recherche et développement, où elle a dirigé des départements d'évaluation scientifique. Elle fait également état d'une représentation d'IRD au Sénégal pendant cinq ans, rentrée en France depuis deux ans.

Sophie Maiboroda a exercé différentes responsabilités au sein de collectivités locales dans la première partie de sa carrière. Elle a rejoint l'enseignement supérieur et la recherche il y a cinq ans, en prenant le poste de DGS de l'Observatoire de Paris-PSL. Les enjeux et défis relatifs à l'enseignement supérieur et la recherche la passionnent. Elle fait montre de son intérêt à participer à la construction de PSL à travers un établissement composante.

Le président précise que de manière officielle, Sophie Maiboroda est arrivée le 29 septembre, mais elle était déjà présente depuis début juillet. Elle a notamment participé au séminaire du directoire. Elle est donc totalement imbibée de l'agenda très lourd de l'université PSL.

Concernant les pouvoirs et les procurations, il est à noter que :

- Le CNRS est représenté par Christophe Giraud
- INRIA est représenté par Éric Fleury
- Jean Aboudarham détient les procurations de Frédérique Fleck et de Samuel Pinaud
- Godefroy Beauvallet détient les procurations de Fabienne Casoli et de Bruno Bouchard
- Jean-Luc Beylat détient la procuration de Ronan Stephan
- Maxime Chupin détient la procuration d'Océane Mascaro
- Sylvie Corréard détient la procuration de Marie-Christine Lemardeley
- Eric Fleury détient la procuration de Didier Samuel et de Jean-François Balaudé (à partir de 10 h)
- Christophe Giraud détient les procurations de Jean-Baptiste de Froment et Emmanuel Tibloux
- Isabelle Henry détient les procurations de Frédéric Worms et Sandrine Treiner
- Christian Lermينياux détient les procurations de Sandy Ouvrier et de Vincent Croquette
- El Mouhoub Mouhoub détient la procuration de Jean-Philippe Thiellay et de Thomas Römer
- Denis Rousset détient les procurations de Michel Hochmann et de Cécile Falcon
- Nathalie Vieira détient la procuration de Cédric Dalmasso.

Le quorum est atteint.

Étaient présents avec voix délibérative :

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| - ABOUDARHAM Jean | Observatoire de Paris – PSL |
| - BALAUDÉ Jean-François | ENC PSL |
| - BEAUVALLET Godefroy | Mines Paris – PSL |
| - CHUPIN Maxime | CNRS |
| - MOUHOUD El Mouhoub | Président de PSL |
| - FLEURY Éric | Inria |
| - GIRAUD Christophe | CNRS |
| - LERMINIAUX Christian | ENSCP – PSL |
| - ROUSSET Denis | EPHE – PSL |
| - SZPINER Alexandra | CR Ile-de-France |
| - VIEIRA Nathalie | Fondation PSL |
| - WIRTH Thierry | EPHE – PSL |

Étaient présents avec voix consultative :

- | | |
|----------------------|-------------------|
| - LOUSSOUARN Jérémie | Rectorat de Paris |
| - MENDES Cécilia | EFE0 |

Étaient présents en tant que personnalité qualifiée :

- | | |
|-------------------|------------------------|
| - BEYLAT Jean-Luc | Nokia Bell Labs France |
| - CORREARD Sylvie | Les Arts Décoratifs |
| - DELORME Émilie | CNSMDP |

Étaient également présents :

- BUSTANOBY Viviane
- BUTITIEG Dorothée
- CANTOURNET Sabine
- CHEVALIER-DELAHAIS Marine
- DENIS-REMIS Cédric
- HENRY Isabelle
- HEURLEY Jennifer
- LARTIGAU Jérôme
- LOPEZ Nathalie
- MAIBORODA Sophie
- RODRIGUEZ Raphaël
- ROLLAND Jean-Brice
- RYL Isabelle
- SCHWARTZ Antoine
- SEILLIER Thomas
- TATOULIAN Michael
- VARENNE Anne
- VERGER Stéphane

 Préambule

Le président signale la suppression de trois points à l'ordre du jour : le point dévolu à la désignation de la future vice-présidente déléguée « vie étudiante et vie de campus » auprès du vice-président « affaires académiques, formation et attractivité », la désignation d'Isabelle Saint-Martin comme référente intégrité scientifique de l'Université PSL, ainsi que la validation de la Charte du doctorat révisée. Ces trois points sont reportés au conseil d'administration de décembre.

 Présentation du grand programme ChemCellState

Le président introduit M. Raphaël Rodriguez, directeur de recherche et directeur adjoint de l'UMR Chimie de Biologie des cancers de l'Institut Curie. On lui doit notamment la création d'une molécule capable de tuer les cellules réfractaires aux

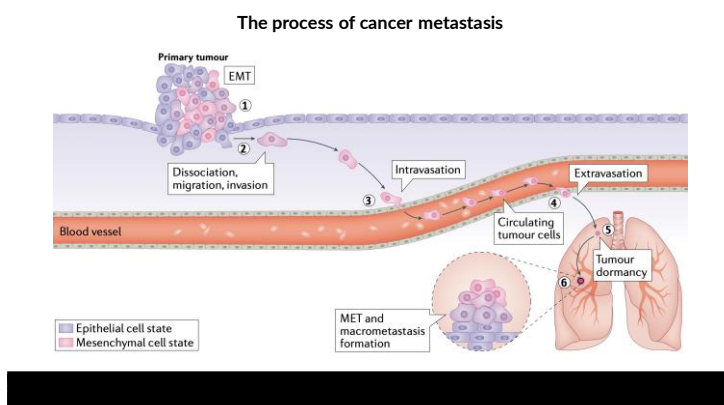
Conseil d'administration

médicaments qu'on utilise aujourd'hui. Cette recherche a fait l'objet d'un article très remarqué dans la revue *Nature* en mai dernier.

Il évoque une interview sur France Inter un matin, où M. Rodriguez avait manifesté son attachement à l'université et à la recherche en France, face aux États-Unis. Il exprime son respect et son admiration à son égard.

Raphaël Rodriguez se présente. Ce grand programme est une opportunité pour la chimie d'exister au sein de PSL, dans le sens où les chimistes n'avaient pas été en mesure de coordonner leurs efforts dans le passé pour avoir ce type de programme. Et dans le cadre de ce qui se pratique au sein de l'Institut Curie, où le travail porte sur les cancers considérés « incurables », les cancers métastatiques, il apparaît opportun aujourd'hui de coordonner les efforts et de structurer un programme autour de cette thématique, qui constitue un « grand terrain de jeu » pour les chimistes, les biologistes et les physiciens. L'objectif serait de comprendre comment la dissémination métastatique se traduit, et de coordonner les efforts par la réunion de gens qui ne se connaîtraient pas au sein de PSL.

Son laboratoire travaille actuellement sur l'adaptation cellulaire :



Les humains sont des êtres multicellulaires et dans le cadre de leur développement, les cellules se divisent. Elles vont migrer, créer différents tissus et, de la manière dont elles se différencient, elles acquièrent de nouvelles propriétés. C'est le fruit de leur réponse aux produits biochimiques qui sont produits par ces tissus. Ces cellules s'adaptent.

D'autres phénomènes d'adaptation croisent le système immunitaire. Ainsi, quand un individu est contaminé par un agent pathogène, le système immunitaire va être exposé et devoir répondre à cet agent. Les cellules immunitaires vont alors se transformer pour adopter des propriétés qui leur permettent d'éradiquer le pathogène. C'est ce que l'on appelle l'inflammation, et plus précisément l'inflammation non contrôlée, qui conduit à un choc septique.

Conseil d'administration

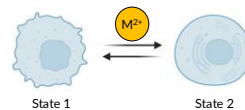
Un autre cas d'adaptation concerne les cancers métastatiques. Aujourd'hui, 90 % des patients qui ont un cancer et qui succombent à la maladie ne succombent pas de la tumeur primaire. Or, les médicaments qui sont utilisés en clinique ciblent pourtant cette dernière. La question est donc de savoir pourquoi il n'existe pas de médicaments qui ciblent la raison pour laquelle les patients succombent. Ce sont d'abord des raisons techniques de détection des cellules métastatiques. Il n'y en a pas beaucoup, il faut savoir les détecter et surtout, il faut prendre conscience que ce n'est pas ce que l'on voit qui crée le phénotype du décès. C'est justement ce que l'on ne voit pas. Manifestement, quand on donne une chimiothérapie au patient pendant six mois et qu'on voit la tumeur régresser, on est content. La réalité est qu'alors que la tumeur régresse en taille, elle s'enrichit en cellules agressives et, quand on arrête le traitement, le cancer revient six mois plus tard, de manière beaucoup plus agressive et on ne peut plus rien faire. Si on avait un médicament qui ciblait les cellules agressives, on ne verrait pas d'effet sur la tumeur primaire. En réalité, le malade serait encore en vie ! Psychologiquement, c'est un problème de compréhension de la maladie.

Schématiquement, que se passe-t-il ? Partant d'une tumeur primaire, les cellules prolifèrent rapidement et sont sensibles aux médicaments conventionnels. Plus elles se divisent, plus elles sont vulnérables aux thérapies actuelles. Mais, certaines de ces cellules peuvent laisser échapper des tas de prolifération, pour disséminer via les vaisseaux sanguins, mais surtout via la lymphe. Elles vont coloniser les tissus existants, les organes vitaux comme le foie, le cerveau et les poumons. Ces cellules vont alors nicher dans ces organes. Elles peuvent être dormantes pendant un certain temps et à un certain moment, elles vont récapituler la prolifération, qui va générer des tumeurs secondaires. Manifestement, ces tumeurs secondaires ont un effet mémoire par rapport à la tumeur primaire, mais surtout, elles ont un caractère beaucoup plus agressif, parce que justement, ce sont celles qui ont migré. Or, les médicaments dont nous disposons aujourd'hui ne ciblent pas ces cellules disséminées, qui vont se loger aussi. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui, 90 % des patients qui succombent au cancer succombent à ce processus de dissémination métastatique.

Le rôle de son laboratoire est toujours d'essayer de comprendre quelle chimie sous-jacente permet justement à ces cellules de s'adapter. Dans ce cadre, il convient d'étudier tous les processus physiques, biologiques et chimiques qui permettent ce processus. Il informe les administrateurs qu'aujourd'hui, 25 personnes sont associées à ce grand programme PSL dénommé ChemCellState, ce qui signifie Chimie des états cellulaires. Elle part du principe que, si on comprend la chimie, on peut la maîtriser et développer de nouveaux médicaments.

Raphaël Rodriguez illustre son propos des découvertes réalisées en laboratoire.

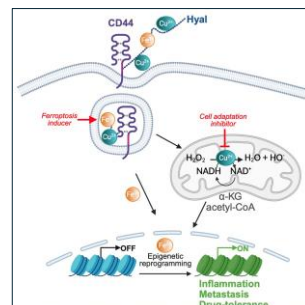
Regulation of cell adaptation by metal ions



L'état 1 constitue la masse tumorale. C'est ce que l'on voit, ce que l'on détecte. L'état 2 ne prolifère pas, il est pendant et réfractaire au traitement.

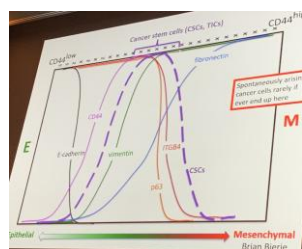
Deux vecteurs particuliers permettent les échanges, et ces derniers ne relèvent pas de la génétique. Pendant des années, on a pensé que la résistance à la chimiothérapie résultait de mutations génétiques acquises. On sait aujourd'hui que majoritairement, ce n'est pas le cas. Ce sont plein de processus chimiques qui ne sont pas liés à des altérations du gène. On retrouve la contribution du fer et du cuivre dans ce contexte.

Regulation of cell adaptation by metal ions



A druggable copper-signalling pathway that drives inflammation (2023)

Activation of lysosomal iron triggers ferroptosis in cancer (2025)

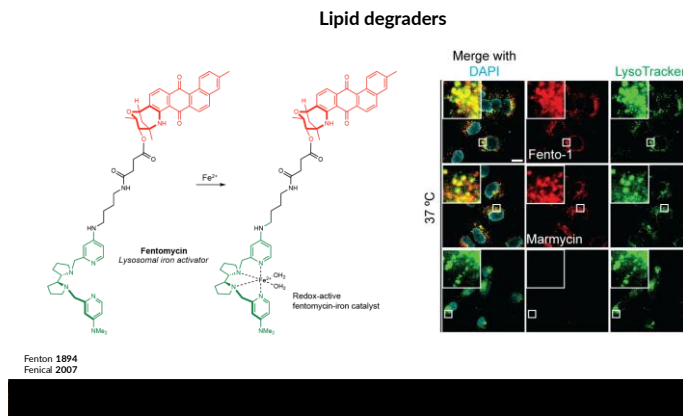


En outre, on a découvert une nouvelle voie de signalisation, avec ici le rôle de l'acide hyaluronique, qui est le marqueur programmeur qui permet d'internaliser ces métaux. Cela montre qu'il existe une reprogrammation du métabolisme et de l'expression du profil des gènes.

Ce qui définit une cellule, c'est le profil d'expression des gènes. Une cellule hépatique et une cellule musculaire ont le même génome. Ce qu'on montre, c'est que le fer est ce qui permet de réguler l'identité de la cellule.

Conseil d'administration

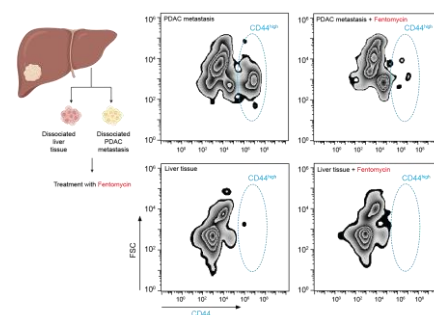
Il n'y a pas de choix de spécialisation des cellules. C'est ce qu'il se passe dans un développement normal, mais c'est aussi ce qu'il se passe dans le cadre de cancers que l'on va traiter. On va traiter un cancer actuellement primaire avec un médicament classique, le Taxol ou le Cystatine. Les cellules vont internaliser plus de fer, justement pour adopter un nouvel état qui leur permet d'échapper au traitement. Donc, sachant que du fer va se retrouver dans un compartiment particulier, on a élaboré une nouvelle classe de médicaments, celle à laquelle on faisait référence plus tôt, qu'on a appelée la fentomycine, à partir du chimiste mécanicien Henri Fenton, qui, en 1894, a expliqué comment le fer réagissait avec l'hydroxyde d'hydrogène pour former des espèces radicalaires.



Cette présentation récapitule 7 ans de travail de l'équipe. Raphaël Rodriguez apprécie de pouvoir en parler aujourd'hui précisément à l'École nationale supérieure de chimie de Paris, d'autant plus que Friedel, membre de cette école, a travaillé sur les réactions chimiques utilisées pour viser cette molécule.

Cette molécule a été inventée pour se loger dans un endroit particulier dans la cellule et tirer avantage du fait qu'il y ait plus de fer pour reprogrammer la réactivité du fer. Si bien qu'au lieu que la cellule acquière ses propriétés de tolérance aux médicaments et prométhastatiques, la molécule va initier la production d'espèces réactives de l'oxygène, si bien que la cellule va se dégrader par stress oxydant de l'intérieur, et ces cellules vont mourir.

Lipid degraders induce ferroptosis in metastasis cells



Conseil d'administration

Cette data montre la manière dont travaille l'Institut Curie, à partir de l'accès à des tissus primaires de patients. L'exemple présente le foie, dans lequel une métastase d'un cancer, qui est un adénocarcinome du pancréas, est considérée aujourd'hui comme étant un des cancers les plus difficiles à traiter, avec une médiane de survie terrible. Le foie est l'un des premiers organes dans lequel le cancer du pancréas est disséminé. De fait, avoir un cancer métastatique du pancréas n'est jamais bon signe. On efface au moins la tumeur primaire, la personne meurt d'une tumeur primaire qui est dans le pancréas. Par contre, la métastase, ici, va continuer de se développer au niveau du foie.

Le foie est un organe qui est vital, et progressivement le foie perd sa fonction hépatique et se différencie, si bien que le patient va finir par décéder de manque de fonction hépatique.

La présentation montre un profil de type cellulaire. Cela représente des populations de cellules, une population en particulier, qui surexprime ce marqueur CD44 qui permet d'internaliser du fer. Ce marqueur-là, c'est ce qui marque les cellules qui sont résistantes aux chimiothérapies. Quand on traite une tumeur, qu'elle régresse à 90 %. À la fin, il ne reste que des cellules qui surexpriment CD44. C'est un marqueur de mauvais pronostic et un marqueur métastatique.

Donc, si on prend un cancer du pancréas qui exprime 10 % de CD44, on verra toujours que dans la métastase hépatique, il n'y a plus 10 %, mais 90 % de CD44. Donc, c'est aussi un marqueur métastatique, un marqueur de tolérance du médicament.

Cette fameuse molécule, le fentomycine qu'on a développé, tire avantage du fait qu'il y a le CD44, donc plus de fer, justement pour oxyder les cellules. Juste après la chirurgie, le service l'appelle et lui dit : « *Je vais avoir une métastase du pancréas, est-ce que tu peux la prendre* ». Son laboratoire la récupère, la dissocie, la met dans un tube à essai, met la fentomycine pendant 24 heures, et 24 heures après analyse quelles cellules sont mortes et lesquelles restent. Donc après 24 heures de traitement, cette population-là a disparu.

Aujourd'hui, les cellules tuent les patients de cancer métastatique, 90 % des patients, donc sur 10 millions de morts par an, 9 millions de morts sont liées à cette population CD44. Aujourd'hui, il y a aucune manière de sauver cette population. Donc, c'est bien de développer ces molécules qui permettent d'éradiquer spécifiquement cette population.

Il est évident que si on traite des tumeurs primaires avec cette molécule, on ne verra aucun effet sur la masse tumorale. Pourquoi ? Parce qu'il y a 1 % de cellules qui exprime CD44. Forcément, après 6 mois, la masse tumorale aura la même taille. L'oncologue ne sera pas content, le patient non plus. Mais le patient sera toujours en vie et donc c'est cela qu'il faut comprendre.

Conseil d'administration

Donc aujourd'hui, l'objectif de l'Institut Curie et aussi dans le cadre de PSL, via ce grand programme et via toutes les sources de financement, c'est de transformer ce médicament en médicament que l'on peut utiliser en clinique. Cela a été pratiqué sur un échantillon de patients ex vivo et l'objectif est de faire la même chose maintenant chez le patient. Manifestement, cela demande énormément d'innovation, de prise de risques, d'orchestration de biotech ; cela ne se fait pas trop mal à l'Institut Curie et à PSL.

Il se félicite d'avoir le soutien de l'Institut Curie, celui de PSL et de son conseil d'administration. Il espère que ce cas de figure-là permettra aussi de structurer la chemical biology en France, parce que c'est une cellule qui est émergente partout sauf dans le pays. Et donc, une des raisons de rester en France et de ne pas répondre aux sirènes des États-Unis, c'est aussi parce qu'il existe un vrai vivier ici, un écosystème qui permettrait de développer cela. Depuis 13 ans, le meeting de chemical biology de PSL est devenu le meeting de référence dans le monde en chemical biology. Sur deux jours, on fait venir 18 speakers, la plupart du temps des prix Nobel. Il existe désormais une communauté dédiée à Paris.

Le président formule sa grande satisfaction de savoir qu'en dépit des écarts de salaires qui peuvent être tout à fait importants dans le reste du monde, l'écosystème français reste attractif et permet des innovations de ce genre. Il félicite et remercie Raphaël Rodriguez. Il invite aux questions.

Un administrateur n'a pas compris quel était le niveau d'avancement actuel du programme. Il veut savoir s'il existe déjà des applications concrètes sur de vrais patients et comment la molécule arrive dans l'organe. En effet, il relève que parfois la translation dans la réalité d'études faites en laboratoires ne montre pas tant d'efficacité que les essais.

Raphaël Rodriguez convient que c'est bien le problème auquel font face les chercheurs, et ce, davantage en France qu'aux États-Unis. L'expérimentation en est au stade de la "vallée de la mort", où la partie de recherche académique réalisée en laboratoire est terminée. Il reste maintenant à envisager le développement industriel, qui consiste à faire un petit peu de chimie médicinale autour de la molécule pour la rendre plus simple à synthétiser, plus stable, plus biodisponible, le moins toxique possible et la plus efficace. Or, là, ce sont des sommes d'argent à perte qu'il faut envisager, parce que ces sommes ne vont pas permettre de financer une recherche qui va donner des publications. On ne peut donc pas disposer d'argent académique dans ce travail-là et souvent, c'est considéré comme du *early stage*, en France, alors qu'aux USA, c'est déjà du très *late stage*.

Aujourd'hui, il se satisfait de ne pas avoir travaillé sur des modèles, sur des souris, mais sur des cas concrets que sont des tumeurs de patients, avec plus de 150 tumeurs, des cancers de l'ovaire, du sein, du pancréas, du poumon. Or, le résultat est le même chaque fois. Il manifeste donc sa confiance : la molécule fonctionne, le mécanisme découvert est exploitable. Il faut maintenant travailler pour essayer de

Conseil d'administration

trouver cette source de financement qui permettra de "bridger le gap" et qui ensuite de prendre la relève pour faire des essais cliniques. C'est la partie la plus compliquée.

Il souligne ensuite que les VCs français sont beaucoup trop peu nombreux pour que ce travail puisse être fait de manière sérieuse. En effet, il fait le constat que les VCs ne vont faire que des investissements profitables. Il explique en avoir pris conscience la semaine précédente, en Belgique, alors qu'ils rencontraient un fonds belge. Des philanthropes donnent de l'argent académique à l'Institut Curie, mais ils n'ont pas la possibilité d'accepter cet argent s'il doit servir par la suite à faire de l'argent. Or, la vocation d'une biotech est de faire des médicaments pour soigner des gens. Bien sûr, on va gagner de l'argent parce qu'il permet de payer des salaires, il permet de payer de l'innovation, mais les juristes de l'Institut Curie ne perçoivent pas cela ainsi. Pour eux, les cibles biotech doivent permettre de faire un cash-out rapide, et de rentrer 10 millions d'euros, alors qu'on en a mis 1. Cela donne une mauvaise image, parce qu'à la fin, les juristes sont biaisés. Ils perdent l'objectif de départ, qui est celui de faire du médicament.

Aujourd'hui, il indique avoir beaucoup plus de facilités à développer quelque chose de sérieux avec des philanthropes, parce que les philanthropes qui ont de l'argent vont financer un médicament. Les philanthropes ne vont pas financer pour rentrer de l'argent derrière. Cette analyse assez récente est le fruit de quelques réflexions et de commentaires qui l'ont interpellé.

Le président le remercie. Ce point de vue va nourrir les réflexions et les propositions d'action.

I. APPROBATION DES COMPTES RENDUS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ PSL DU 26 JUIN et du 6 SEPTEMBRE 2025

Le compte rendu du conseil d'administration de l'Université PSL du 26 juin 2025 est adopté à l'unanimité.

Le compte rendu du conseil d'administration de l'Université PSL du 4 septembre 2025 est adopté à l'unanimité.

II. POINTS DÉLIBÉRATIFS

A. Gouvernance

➤ **A1 : Approbation des statuts constitutifs de l'association « centre de recherche international et de formation USP (université de Sao Paulo) PSL » et de la convention s'y rapportant**

Le président invite Jennifer Heurley, vice-présidente des affaires internationales de l'Université PSL et Anne Varenne, professeur à l'école nationale de Chimie Paris-PSL, porteuse du projet de recherche, à présenter ce point.

Jennifer Heurley présente un projet qui a démarré en 2023, avec la visite du Président de l'Université de Sao Paulo et de l'agence de financement de l'État de Sao Paulo qui s'appelle la SAPES* à PSL.

Historique du partenariat : rappel



Cette visite était motivée par le constat partagé d'une abondance de collaborations entre l'ensemble des établissements de PSL et l'Université de Sao Paulo, que ce soit en matière de recherche, de formation, de mobilité et de diplômes, via tout un cheminement et des rencontres à la fois politiques et scientifiques, la signature d'un premier protocole d'entente en 2024, la création d'une chaire francobrasilienne en thérapie cellulaire avec l'Institut Curie en 2025 et la signature d'un accord mentionnant l'intention de créer un Centre international de recherche et de formation en économie circulaire.

Deux thèmes ont émergé des discussions entre les deux universités en tant que thématiques prioritaires, dans la mesure où ce sont celles dans lesquelles il existe aujourd'hui, le plus grand nombre de copublications. Ce sont aussi des thématiques prioritaires pour les deux États, pour lesquelles il existe des financements : il s'agit de la santé et de l'économie circulaire.

Anne Varenne et Marianne Lia-Aragnouet, qui travaillent dans l'équipe développement, ont été invitées au Forum international sur l'économie circulaire à Sao

Conseil d'administration

Paolo en mai 2025, où elles ont pu présenter le projet. Ensuite, un workshop a pu être organisé en 2025, qui a permis de réunir plusieurs chercheurs de PSL et de l'Université de Sao Paulo. Le président était présent, Christian Lermينياux également, ainsi qu'elle-même. Ce fut l'occasion d'échanger avec le président de l'Université de Sao Paulo, qui leur a proposé de rentrer dans un schéma de collaboration assez similaire à celui qui existe aujourd'hui avec le CNRS, à travers l'IRC, qui est la Création d'un centre international de recherche avec un financement d'amorçage de 5 millions d'euros.

Pourquoi l'université de Sao Paulo ?



Donc, pourquoi l'Université de Sao Paulo ? C'est une excellente université en matière de recherche, la première université du Brésil, la deuxième d'Amérique latine. Premier partenaire de PSL en matière de recherche et de formation sur le continent latino-américain, on comptabilise aujourd'hui 39 accords entre PSL Brésil, 30 doubles diplômes, et l'Université de Sao Paulo vient de rejoindre l'alliance de l'Université européenne EELISA.

La FAPESP



FAPESP : Fondation publique de soutien à la recherche de l'État de São Paulo

La FAPESP est financée via un reversement d'1% des recettes fiscales de l'état de SP

Budget 2022 : 1,85 milliard de réals (~ 323,6 millions d'euros)

95 % du budget consacré au financement direct de la recherche

Répartition par disciplines (2020)

45 % : Sciences de la vie
37,3 % : Sciences exactes, de la terre & ingénieries
10,2 % : Sciences humaines & sociales
7,5 % : Interdisciplinaire

6 axes stratégiques d'action



Formation en science & technologie : bourses pour étudiants, chercheurs, mobilité (23 % du budget en 2020)



Recherche fondamentale & appliquée : soutien à l'avancement des connaissances (46 %)



Innovation : programmes liant universités, laboratoires et entreprises (10 %)



Thèmes stratégiques : biodiversité, bioénergie, climat, data science, politiques publiques, éducation (7 %)



Infrastructures : appui au développement d'équipements et structures de recherche (13 %)



Diffusion scientifique & études sur la recherche (1 %)

Programmes phares

FFPMCG (changements climatiques)
BIOEN (bioénergies)
Amazonia+10 (Amazonie)
BIOTA/FAPESP (biodiversité)

Quel est l'intérêt aussi de pouvoir avoir ce centre à Sao Paulo ? L'État de Sao Paulo dispose d'une agence de financement de la recherche particulièrement riche et particulièrement dynamique, ce qui n'est pas le cas de toutes les agences de financement de la recherche dans les autres États du Brésil. Elle est financée via un reversement de 1 % des recettes fiscales de l'État de Sao Paulo. Elle a un budget très

Conseil d'administration

important, 1,85 milliard de réals. Quasiment la totalité de ce budget est dédiée à la recherche et investie suivant les axes stratégiques d'action, dont ceux qui concernent PSL, c'est-à-dire les sciences de la vie, les sciences de la terre, l'ingénierie, qui font partie des sujets qui sont les plus financés par l'agence de financement de la recherche.

Pour pouvoir en bénéficier, des appels d'offres annuels financent à peu près tout, c'est-à-dire de la mobilité doctorale, des contrats doctoraux, des contrats de postdocs, des séminaires. Être basé là-bas et avoir ce centre de recherche permettra à PSL d'y avoir accès et d'être considérée au Brésil comme une instance qui va pouvoir bénéficier directement de ces financements.

Elle présente le modèle :



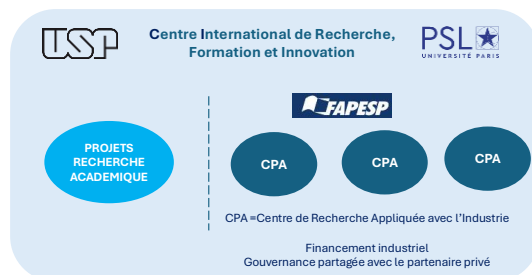
À partir du moment où la création du centre est signée – via les statuts qui sont soumis au CA de ce jour – un financement d'amorçage, pour lequel le Président de l'Université de Sao Paulo s'est engagé par courrier, libérera un financement de 5 millions d'euros, qui vont permettre de créer le centre, de mettre en place les premiers projets qu'Anne Varenne présentera. Ces projets vont être menés en collaboration avec les équipes qui sont déjà sur place à San Paolo. PSL bénéficiera d'une mise à disposition de locaux à titre gratuit, les charges étant totalement financées par l'université de San Paolo. Cela permettra de commencer à travailler très rapidement, dès que le projet scientifique sera rédigé conjointement entre les deux Co-PI qui coordonnent la structure.

Il y a déjà des exemples. Sur place, c'est un modèle de financement qui a été utilisé pour l'Institut Pasteur de Sao Paulo, pour le CNRS. L'INRAE était présente au moment de la visite en juillet. Elle bénéficiera également de ce type de montage. Ce dernier se termine. Normalement, il n'y aura plus de financement disponible pour ce type de centre. Il était donc très important de pouvoir signer rapidement, avant le départ du Président actuel de l'Université de San Paolo, et de profiter de ce qui se disposait de financement.

Conseil d'administration

Le centre permettra non seulement de la recherche académique, scientifique, mais aussi d'héberger des centres de recherche partenariale, des chaires de recherche partenariale, dont elle présente le schéma.

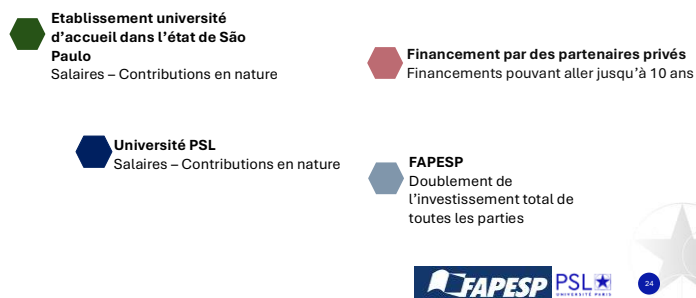
Modèle qui permet d'inclure de la recherche appliquée (CPA)



Autres financements : CNRS COMIX, différents programmes FAPESP, ANR, Cofecub,



Modèle de financement (FAPESP + Chaires partenariales)



Un partenaire industriel qui s'engage avec PSL pour une première durée de 5 ans renouvelables. Ce partenaire industriel investit par exemple 800 000 euros en mettant deux bourses de thèse, type thèse CIFRE. PSL et l'Université de San Paolo valorisent et la somme de tout cela est investie en cash par la FAPESP dans la chaire de recherche. Cela permet de doubler le montant de l'investissement industriel qui est valorisé par les deux universités. Tel est le modèle des chaires industrielles.

Jennifer Heurley invite ensuite Anne Varenne à présenter la partie scientifique et le projet en lui-même.

Anne Varenne la remercie. Elle aborde la thématique économie circulaire.



Centre International de Recherche,
Formation et Innovation

Economie Circulaire (CIEC)



Pourquoi l'économie circulaire à USP/PSL?

Excellentes expertises de l'USP/PSL en économie circulaire

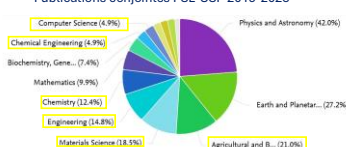
- ❖ acteurs de premier plan dans tous les aspects de la circularité
- ❖ grande opportunité pour la transdisciplinarité
- ❖ vision régionale/internationale des enjeux

Leaders dans la **formation de nouveaux talents** / la création d'innovations disruptives / la proposition d'orientations claires et objectives pour les débats politiques

Alignement sur la stratégie PSL : déploiement de structures de recherche et d'enseignement en partenariat
Maintien des élites sur place

Au moins 2/3 des publications concernent des domaines liés à l'économie circulaire.

Publications conjointes PSL-USP 2019-2025



Elle présente une première identification de cartographie des copublications au niveau de l'économie circulaire entre l'USP et PSL, qui montre qu'il existe une très forte collaboration avec une excellente expertise des deux universités. En tant qu'acteur de premier plan dans tous les aspects de la circularité, cela se fait de manière complètement transdisciplinaire. La vision régionale des enjeux a un caractère international. Avec deux universités sur deux continents différents, cela va permettre de déployer un échange et des propositions d'évolution quant à la vision de l'économie circulaire au niveau plutôt international que local. Bien sûr, les deux universités sont connues pour la formation de talents, la création d'innovations disruptives et le fait d'être force de proposition pour les débats politiques. En alignement avec la stratégie de PSL, il est envisagé de déployer des structures de recherche et d'enseignement en partenariat, et avec un focus très important pour les deux partenaires, qui réside dans le maintien des élites sur place.

L'économie circulaire : un cadre politique favorable

La France et le Brésil engagés dans la transition vers une économie circulaire, avec des cadres réglementaires, écosystèmes d'innovation et stratégies nationales complémentaires.

Brésil

- Lancement en mai 2025 du Plan National pour l'Économie Circulaire (PNEC 2025-2034)
- 18 objectifs macro et 71 actions concrètes
- Objectifs clés : 50 % de recyclage urbain d'ici 2030, généralisation des pratiques circulaires dans toutes les grandes entreprises d'ici 2030
- Organisation du Forum Mondial de l'Économie Circulaire (WCEF 2025) à São Paulo
- Organisation de la 30^e Conférence des Nations Unies sur le Climat (COP30) à Belém (Amazonie)

France

- Économie circulaire au cœur des stratégies nationales et européennes
- Loi AGECE (2020) + lois sur la transition énergétique
- Plus de 500 M€ d'investissements publics pour recycler, réemployer, produire durable
- Économie circulaire pilier du Pacte Vert européen (Green Deal) ciblant emballages, textiles, électronique

Coopération bilatérale

- Feuille de route stratégique signée en 2024 lors de la visite présidentielle à Brasília
- Collaboration renforcée sur transition écologique, bioéconomie, innovation scientifique

Conseil d'administration

Le cadre politique plus général est extrêmement favorable, tant du côté français que brésilien. En mai 2025, le Brésil a lancé un Plan national pour l'économie circulaire. Celui-ci visait différents objectifs, dont des objectifs clés comme 50 % de recyclage d'urbains d'ici 2030, la généralisation des pratiques circulaires dans toutes les grandes entreprises d'ici 2035. Comme l'a indiqué Jennifer Heurley, elle évoque l'organisation du forum mondial de l'économie circulaire à Sao Paulo, ainsi que l'organisation de la 30^e conférence des Nations Unies sur le climat, la COP30, qui aura lieu au mois de novembre à Belém.

Du côté français, il y a vraiment des stratégies nationales et européennes dans ce domaine-là, avec par exemple la loi AGEC 2020, plus les lois sur la transition énergétique, avec un fort investissement public pour recycler, réemployer et produire durablement. C'est un pilier du pacte Vert européen, qui cible différents aspects.

La coopération bilatérale entre la France et le Brésil a été établie par une feuille de route stratégique signée en 2024 lors de la visite présidentielle à Brasilia, et qui a indiqué une collaboration renforcée sur l'aspect de transition écologique, bioéconomie et innovation scientifique.

Historique de la mobilisation des communautés en éco circulaire



Si l'on refait l'historique de la mobilisation des communautés au niveau de la thématique économie circulaire, l'hiver 2023 fut l'occasion d'identifier la cartographie des forces à l'USP et à PSL en économie circulaire et du tissu industriel dans l'État de Sao Paolo.

Au printemps 2024, plusieurs présentations ont été formulées auprès de la vice-présidente Recherche PSL, et deux auprès de comités des vice-présidents recherche des établissements, en mars et en juin. Ceux-ci lui ont ensuite donné l'autorisation de contacter les directions des grands programmes et chaires en lien avec l'économie circulaire.

En mai 2025, PSL a participé à la 9^e édition du World Circular Economy Forum à Sao Paulo, où l'équipe a été invitée à faire une présentation pour mettre en avant la création de ce centre et les possibles relations avec d'autres partenaires ONG ou industriels. Et en juillet, ce sera le workshop en économie circulaire.

Economie circulaire à PSL

Meta Soft Matter

Recyclage et revalorisation des matériaux
Valorisation de la biomasse
Traitement de l'eau



TERRAE

Recherche interdisciplinaire sur le changement climatique, la perte de biodiversité et leurs conséquences sociales, impliquant des partenaires non universitaires (ministères, collectivités locales, associations, entreprises)

Institut Pierre-Gilles de Gennes Institute (IPGG)

Technologies microfluidiques et leurs applications pour l'environnement, de la biologie et de la santé.
Énergie à émissions négatives, Contrôle des systèmes biologiques, Développement de la chimie en flux continu, Décarbonisation



ChemAI

Amélioration des catalyseurs pour la valorisation électrochimique du CO₂ - Les MOF, nouveaux matériaux pour le captage du CO₂ - Valorisation des mélanges de polyoléfinés en matériaux haute performance

L'économie circulaire est un sujet transdisciplinaire. L'équipe s'est axée sur les différents grands programmes qui contenaient la thématique de l'économie circulaire. Il s'agit de Meta Soft Matter Terrae, l'Institut Pierre-Gilles de Gennes, et ChemAI.

Economie circulaire à PSL

Ecole d'Architecture Paris-Malaquais PSL

ACS laboratory "Architecture, Culture and Society (19th & 21st centuries)"
GSA laboratory "Geometry, Structure, Architecture"
LIAT laboratory "Infrastructure, Architecture, Territory"



Ecole des Arts Décoratifs-PSL

EnsadLab, le laboratoire pionnier de recherche en art et design en France : À la croisée des chemins entre le textile, l'architecture et le design, il explore comment les nouveaux matériaux et technologies peuvent contribuer au développement d'une culture plus résiliente grâce à des méthodes de recherche en design.

Chaire Economie du Climat

Compromis et synergies entre la gestion des déchets et les émissions de GES
Substitution et complémentarité entre les matières premières et les matières recyclées
Qualité du recyclage
Impacts environnementaux et économiques du commerce des déchets



Chaire Mines Urbaines

Nouvelles techniques de recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) urbains, afin d'optimiser la gestion des ressources et de réduire l'impact environnemental.
Métaux stratégiques, polymères, économie circulaire.

Matrix

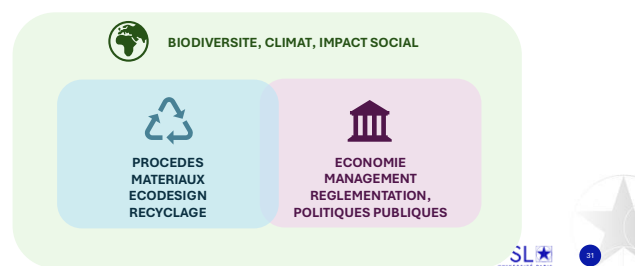
Matériaux pour la transition écologique (éco-conception, recyclage et réincorporation de matériaux recyclés) Matériaux pour la transition énergétique (hydrogène, photovoltaïque, etc.) Imagerie, modélisation, simulation des matériaux pour la transition (jumeaux numériques, IA, etc.)



Elle explique qu'ils se sont également appuyés sur l'École d'architecture Paris-Malaquais-PSL et l'École des Arts Décoratifs qui ont aussi de nombreux projets autour de l'écodesign et du recyclage pour des projets importants, la chaire Économie du Climat, la chaire Mines Urbaines et le programme de recherche Matrix qui est soutenu par PSL. Elle insiste sur le travail important diligenté avec les porteurs et copporteurs de ces programmes.

Economie Circulaire à USP/PSL

En unissant nos expertises de USP et de PSL, nous relevons les défis critiques de l'économie circulaire et développons conjointement des solutions innovantes

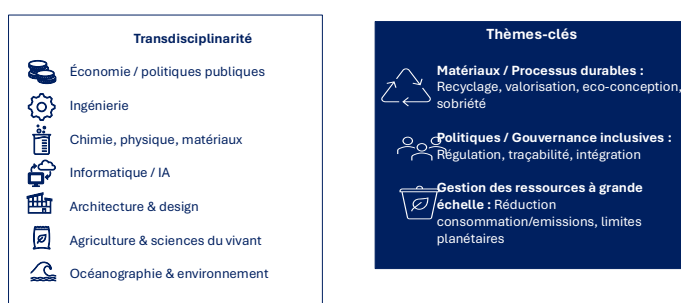


Conseil d'administration

Chaque structure a un représentant dans le workshop et deux piliers principaux ont été identifiés : un aspect « procédés matériaux, écodesign et recyclage », et un aspect « économie, management, réglementation publique », qui sont intimement liés au « travailler ensemble », avec une vision globale autour de la biodiversité, du changement climatique et de l'impact social de l'économie circulaire.

En résumé de cette vision globale et transdisciplinaire, on retrouve les thématiques suivantes :

Economie circulaire : une vision globale et transdisciplinaire



Bien sûr, la transdisciplinarité pourra être ouverte à d'autres thématiques, par exemple l'histoire, la philosophie, autour de l'économie circulaire et la biologie. Trois thèmes clés seront étudiés : matériaux/processus durables, politiques/gouvernance inclusives, et gestion de ressources à grande échelle.

Elle dresse ensuite la liste des personnes qui ont participé au programme, à savoir un représentant porteur ou coporteur de programmes gradués et de chaires du côté français, et du côté brésilien des collègues de différentes écoles et départements avec des thématiques complémentaires.

Economie circulaire : une vision globale et transdisciplinaire

Anna Creti (Dauphine PSL, Chaire Economie du Climat)
Jacques Fattacioli (ENS PSL, IPGG)
Daniel Herrera (Mines PSL, Terrae)
Christelle Lecoer (Ecole d'Architecture Mallaquais)
Cécile Monteux (ESPCI, Meta Soft Matter)
Vincent Semetey (Chimie ParisTech PSL, Chaire Mines Urbaines, Matrix)
Anne Varenne (coordinatrice, présentation de l'ENSAD préparée avec Edith Buser)
Rodolphe Vuilleumier (ENS, ChemAI)

Paulo Artaxo Netto (Instituto de Física)
Jose Baravelli (Arquitetura e urbanismo, FAU)
Denise Crocce Espinosa (Engenharia química, EP)
Roberta de Castro Souza Piao (Engenharia de Produção, EP)
Heloisa Lee Burnquist (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz)
Aldo Ometto (coordinateur, Escola de Engenharia de São Carlos)
Carlos Pellegrino Cerri (Escola Superior de Agricultura)
Perla Pongeluppe Wadhy Rebeh (Administração de Organizações)
Andre Ponce de Leon Ferreira de Carvalho (Matemática e Ciências da Computação)
Benvindo Rodrigues Pereira Junior (Engenharia Elétrica e de Computação)
Alexander Turra (Instituto Oceanográfico)

Le travail s'est effectué par piliers, mais aussi via des réunions interpilliers, de façon à montrer qu'il y avait vraiment un travail transdisciplinaire à faire ensemble.

Le premier Centre International de recherche, formation et innovation en Economie Circulaire au service des priorités stratégiques de la société

- Rassembler les meilleures recherches innovantes dans le domaine de l'économie circulaire et l'excellence académique de l'USP et PSL
- Mobiliser la vaste expertise de l'USP et de PSL pour relever les défis dans le cadre d'une approche transdisciplinaire.
- Proposer des programmes de formation initiale et continue fondés sur la recherche afin de former et de développer les talents.
- Mettre en relation les chefs d'entreprise, les décideurs politiques et les organisations de la société civile avec la recherche scientifique
- Faciliter l'accès des secteurs public et privé à une expertise unique liée à l'ensemble de l'écosystème PSL et USP

USP PSL

Ce centre sera au service des priorités stratégiques de la société. Il rassemblera les meilleures recherches innovantes dans le domaine de l'économie circulaire et l'excellence académique des deux universités. Il mobilisera cette vaste expertise pour relever les défis dans une vision transdisciplinaire. Il proposera des programmes de formation initiale et continue, donc basés sur la recherche afin de former et développer les talents. Cette structure académique permettra de mettre en relation les chefs d'entreprise, les décideurs politiques et les organisations de la société civile avec la recherche. Enfin, elle facilitera l'accès des secteurs publics et privés à une expertise unique, liée à l'ensemble de l'économie circulaire, afin que la société puisse être complètement impliquée dans ce projet.

Le président la remercie et ouvre la discussion. Il souhaite la réussite d'un processus complet qui part des grands programmes de recherche des PSL et qui débouche sur des coopérations internationales, d'une manière tout à fait logique, à travers une approche pluridisciplinaire, qui rassemble toutes les compétences et presque tous les établissements de l'université, jusqu'aux Arts décoratifs ou Malaquais, en passant par Chimie, etc. C'est exactement ainsi que l'écosystème PSL souhaite faire fructifier ses travaux de recherche financés sur la base des LABex réalloués en interne sous la forme d'un laboratoire de recherche à travers ses grands programmes de recherche. Il rappelle au demeurant que ces derniers sont présentés presque mensuellement grâce à la direction de la recherche et à la direction de la communication. Ainsi, il évoque le webinaire de la veille relatif au programme recherche Terrae et l'IPGG.

Ce projet qui se traduit par la création d'un centre de recherche a un caractère inédit dans l'histoire de l'université. C'est la première fois en effet que l'université crée un centre de recherche à l'étranger. Le CNRS et Pasteur avaient déjà des unités de recherche, mais PSL comme université intense en recherche, joue son rôle complet de coopération scientifique internationale dans le domaine de la recherche.

Un membre personnalité qualifiée comprend qu'il s'agit d'investir des ressources de recherche dans une structure où on peut trouver des partenaires pour monter des chaires au Brésil. En face, un fonds multiplie par deux et amplifie cette recherche. Il en déduit que l'on dédie des ressources de recherche dans l'écosystème brésilien.

Conseil d'administration

Cela lui semble assez logique, dans la mesure où le financement est brésilien. De fait, la valeur pour le Brésil est claire. La valeur pour PSL, c'est d'amplifier le volume de la recherche, mais ce n'est pas forcément son impact en France.

Jennifer Heurley explique que c'est précisément la réflexion qui les a menés à faire ce choix, de disposer d'un centre avec des statuts PSL USP, qui soit délocalisé, dans lequel ils co créent une stratégie scientifique et de formation qui va finalement être totalement alignée, puisque l'objectif est effectivement d'avoir une assemblée générale constituée par les deux présidents et une structure de gouvernance qui va permettre une coconstruction de l'ensemble de la stratégie du centre et, en réalité, de répondre à des enjeux qui sont à la fois ceux du pays et ceux de la France, qui ont été discutés entre les deux présidents lors de la visite à Brasilia. Aujourd'hui, on constate un flux très important d'étudiants brésiliens qui viennent en France se former et qui retournent ou pas au Brésil ensuite. C'est un axe de travail. Cela faisait partie des discussions de 2023, d'avoir des professeurs français qui se déplacent au Brésil, qui vont former et monter des programmes sur place.

En effet, d'une part, pour le bilan carbone, il est mieux d'avoir trois professeurs qui se déplacent au Brésil que 30 étudiants qui se déplacent en France. D'autre part, ils vont répondre à un besoin de formation, un besoin de collaboration et un besoin de création de valeur qui va être endossé par ce centre qui sera un centre coporté par PSL.

Le président complète ces propos. L'effet en retour sur PSL est plus important qu'il n'y paraît. D'abord, il s'agit d'une joint venture entre PSL et l'USP, dans laquelle PSL n'apporte pas de fonds monétaires, mais apporte les collaborations des chercheurs de l'ensemble des établissements de PSL. La création de cette joint venture va nous permettre l'attractivité internationale au plus haut niveau des doctorants. Il explique que l'axe central, c'est le doctorat. Les thèses binomées, les thèses de doctorat, les contrats doctoraux, de façon à faire venir chez PSL des doctorants de haut niveau dans les domaines qui sont les siens. Aujourd'hui, la compétition internationale pour l'attractivité ne se joue pas seulement aux États-Unis ; elle se joue dans les pays du sud global et le Brésil est une source, comme l'Inde pour l'IA. Il évoque ici un autre projet avec l'Inde qui va être super important. L'objectif, c'est l'attractivité, dans un contexte démographique déclinant en France. En effet, beaucoup de travaux ont insisté sur le fait que les viviers se tarissent, s'érodent. Les taux de fécondité ont déjà commencé à chuter et à rejoindre le niveau italien. Jusque-là, la France se distinguait par des taux de fécondité de 2,1 ou 2, qui permettaient la reproduction d'une génération. Aujourd'hui, on est en train vraiment de converger. Il y a des lycées qui ont été malheureusement fermés à Paris, parce que l'arrivée des jeunes diminue. Donc dans le cadre d'une stratégie de recherche – il souligne ici que la notion d'université de recherche intensive internationale est un pléonasme – si on veut contrer cette baisse démographique donc le tarissement des viviers pour avoir les meilleurs talents, il faut être internationalisés. Donc, la possibilité d'avoir soit des campus à l'étranger, soit des centres de recherche sous forme de joint venture, où PSL sera vraiment partie prenante, les effets en retour se feront vraiment sur les programmes de recherche stratégiques de PSL, les cinq axes stratégiques, c'est vraiment l'attractivité à long

Conseil d'administration

terme des doctorants de très haute qualité. Cela lui paraît essentiel. Cet effet en retour est crucial dans ces domaines.

Un administrateur ajoute que dans les chaires industrielles, les industriels ne sont pas forcément. Évidemment, ils doivent avoir un établissement au Brésil, mais ce ne sont pas forcément uniquement des entreprises brésiliennes. Cela peut être des entreprises francobrésiliennes ou françaises. Et en l'occurrence, d'ailleurs, il fait part de discussions en cours avec des entreprises françaises établies au Brésil et, ce qui se passe immédiatement, c'est que les entreprises françaises qui ont un établissement au Brésil les mettent immédiatement en contact pour tout ce qui est R&D, avec une organisation mondiale. De fait, ils se retrouvent en discussion avec les centres R&D, y compris français. C'est la raison pour laquelle il considère que la retombée industrielle ne sera pas forcément uniquement au Brésil à l'issue.

Un administrateur mentionne le projet de convention de l'École Nationale des Chartes avec l'USP. L'École était en attente de connaître le cadre général pour savoir s'il était possible d'envisager l'agrégation de projets dans le cadre d'une annexe à la convention générale ou si cela pouvait se faire à côté. Évidemment, le projet a toute sa cohérence et est remarquable dans sa nouveauté et sa forme ; mais, il est aussi assez prometteur pour d'autres projets complémentaires permettant d'amplifier en quelque sorte ce partenariat majeur.

Jennifer Heurley confirme qu'il s'agit actuellement de créer un cadre de travail qui va être par essence pluridisciplinaire. Donc aujourd'hui, effectivement, la santé et l'économie circulaire sont les deux thématiques identifiées comme les premières sur lesquelles il serait possible d'avancer plus rapidement, dans la mesure où un écosystème est déjà en place, avec des collaborations scientifiques et autres. Mais évidemment, au sein de la santé et de l'économie circulaire, on va avoir la pluridisciplinarité et des sciences humaines et sociales. Mais également, au-delà de la santé et de l'économie circulaire, on va pouvoir développer d'autres collaborations, comme en philosophie et dans plein de domaines qui n'ont pas été mentionnés ici. L'idée d'avoir ce cadre existant et qui va s'inscrire – elle l'espère – dans la durée, va pouvoir permettre de faciliter l'ensemble des collaborations entre les établissements de l'université.

Un administrateur trouverait intéressant, au-delà du fait que l'on pense que la compétition n'est pas le moteur central de la recherche, au profit de la coopération, d'avoir la discussion sur cette idée que les viviers se tarissent. Pour sa part, il ne rencontre pas de phénomène au niveau des disciplines qu'il connaît. Il y a plus de très très bons candidats et candidates pour les doctorats. Mais par la suite, il n'y a pas de poste pour ces docteurs.

Un membre personnalité qualifiée affirme qu'il y a de moins en moins de Français dans les docteurs et ce, depuis plusieurs années.

Conseil d'administration

Un administrateur serait intéressé par un débat chiffré en la matière en conseil d'administration.

Le président partage l'idée que la coopération prime. Il indique que la stratégie d'internationalisation de PSL se fonde sur un diptyque, la co-pétition et non la compétition. Selon lui, il est possible de s'allier avec les meilleures universités mondiales, à l'image des Paris School of IA récemment lancées, et en même temps d'avoir un engagement au-dessus. Cela peut apparaître paradoxal, mais cela ne l'est pas. Parce que la recherche mondiale, dans beaucoup de domaines, dont celui qui a été présenté par Raphaël Rodriguez tout à l'heure, est parfaitement mondialisée. En outre, le tarissement des viviers se voit déjà dans certaines disciplines. Cela pourra être documenté et faire l'objet de discussions. Par ailleurs, c'est plutôt prospectif, parce que les taux de fécondité chutant aujourd'hui, l'arrivée sur le marché, d'une certaine manière, se subira dans les 10-15 prochaines années. Par conséquent, pour lui, la recherche n'a pas de frontières et il ne s'agit pas de privilégier les internationaux aux Français, au contraire, mais de faire en sorte que la qualité de la recherche ne diminue pas. Cela implique que la compétition ne diminue pas et par là même, de recruter les meilleurs. Cela pose un problème d'attrition : il ne faut pas que l'assiette de recrutement se rétrécisse. Or, aujourd'hui, certaines disciplines sont rentrées dans un processus de rétrécissement, sans parler des questions liées à la compétition salariale, qui est, elle, vraie, et qui pèse sur la France plus que sur d'autres pays.

Il prend l'exemple de ce que PSL peut afficher avec PhD Tracts et avec une série d'avantages, cela la nous sauve par rapport à d'autres universités qui commencent déjà à subir sur le doctorat une véritable difficulté.

S'il admet que cela se discute en effet, cela se documente aussi. Il évoque le séminaire Agir sur la gouvernance dont ce sera une thématique.

Isabelle Henry demande si ce modèle qui a été développé au Brésil est amené à se développer dans d'autres pays qui ont besoin aussi de fixer leurs élites sur d'autres continents.

Le président répond qu'il est trop tôt pour en parler. Emmanuel Bacry et Isabelle Ryl initient un projet à peu près similaire avec l'Inde, sur les questions de l'intelligence artificielle en relation avec la santé, les molécules, l'immunologie, etc. Si l'on regarde les compétences en intelligence artificielle – un rapport de l'OCDE documente très bien cela – on constate une concentration des compétences en IA qui sont très fortes en Inde. L'Inde, sur tous les indicateurs et quel que soit le secteur, apparaît comme le premier pays mondial pour concentrer les compétences en IA. Et si l'on y ajoute un deuxième indicateur, celui relatif à la demande relative internationale pour les compétences en IA, le premier pays qui arrive dans tout le monde, ce sont les États-Unis. Et ce, malgré les turpitudes de l'administration actuelles. Il y a donc bien quand même un enjeu d'attractivité des chercheurs de très haut niveau, des doctorants indiens.

Conseil d'administration

Une opération à peu près similaire se prépare avec l'Inde sur le domaine de l'IA. Ainsi, PSL sera présente au sommet de l'IA qui aura lieu en Inde consacré à ce sujet.

Jennifer Heurley justifie le choix de l'Inde, du Brésil et d'autres partenaires potentiels, qui sont ou seraient susceptibles d'héberger des centres un peu similaires. Ce choix résulte de l'identification d'un vrai vivier de collaboration existant sur place. Sinon, cela n'est pas pérenne. Cela ne peut pas s'inscrire dans la durée. L'Inde et le Brésil font vraiment partie des pays avec lesquels les établissements ont déjà énormément collaboré. Des liens sont tissés entre les chercheurs, les enseignants, des mobilités étudiantes, etc.

Le président souligne qu'il ne faut pas raisonner à ressources constantes et à périmètre constant en matière de capacités à créer de nouvelles choses. Il n'y a donc pas d'effet de concurrence, mais une émulsion du fait d'avoir des doctorants internationaux au-delà des doctorants internes. Au contraire, plus on abonde sur un domaine de recherche, comme celui de Curie, plus on augmente la capacité à attirer des doctorants français. La complémentarité est très forte et dans l'idée de migrations internationales qualifiées, il observe vraiment un effet de complémentarité plus qu'un effet de substitution. Plus l'on renforce les actifs dont on dispose – dans le respect de la qualité et de l'excellence – plus on peut attirer les doctorants français ensuite et les financer.

Suite à cette question très importante et qui détermine en partie la politique des établissements, donc celle de l'université PSL, Denis Rousset se dit frappé par le rétrécissement des postes statutaires. Or, la meilleure façon d'attirer des doctorants ou de les garder en France pour les Français, ou encore d'attirer des doctorants étrangers, c'est d'avoir un certain nombre de postes statutaires, c'est-à-dire des maîtrises de conférences, des postes chargés de recherche au CNRS. Or, c'est là qu'est le rétrécissement ces dernières années. Parce que la politique de tous les établissements, c'est la course aux projets de recherche qui donne des financements provisoires pour des postdocs, par exemple, et non pas pour des postes statutaires.

C'est lié au désengagement de l'État sur les postes pérennes.

L'université et les établissements d'enseignement supérieur doivent donner un signal, autant qu'ils le peuvent, dans le sens contraire, pour élargir les possibilités de recrutement qui, au cas où il y aurait des viviers s'étiolant, contrecarrer cette tendance.

Le président n'est pas opposé à ces propos, mais ce n'est pas du ressort du conseil d'administration de PSL. En conséquence, il invite ceux qui le souhaitent à aller manifester sur le budget de l'État. La période est assez complexe et il n'entend attendre que l'État donne beaucoup plus de postes de maîtres de conférences et plus de postes de professeurs pour agir. PSL est une Université de Recherche classée dans les 30 premiers mondiaux. Son rôle est d'accaparer les ressources nécessaires à la fructification de ses recherches et de ses valeurs. Certes, cela passe aussi par l'abondement par l'État, mais cet aspect n'est pas de leur ressort. Il ajoute par ailleurs

Conseil d'administration

que les menaces sur les financements publics sont extrêmement fortes et il ne faut pas les sous-estimer. C'est pourquoi l'accent doit être mis sur les ressources propres de PSL. Ceci est d'autant plus important que la FAPESF et l'université financent la plupart de ces contrats.

Un administrateur estime pour sa part que les entreprises ont également besoin de doctorants. Il faut également l'avoir en tête.

Le président les remercie. Il admet qu'il a peu été question du contenu de la recherche et que l'accent a surtout été mis sur le volet économique et les questions d'attractivité. Tout de même, l'intérêt de ce sujet de l'économie circulaire qui mobilise toutes les disciplines est bien intégré.

Un membre personnalité qualifiée comment qu'au-delà du Brésil, le Chili fait preuve d'un dynamisme comparable. Il s'enquiert de projets et stratégies à son encontre.

Jennifer Heurley confirme qu'une mission récente a été déployée au Chili, où existent également plusieurs doubles diplômes. La mobilité étudiante y est importante et le Chili rentre effectivement dans les pays prioritaires.

Le président souligne les discussions de fond notamment sur la recherche qui se développent désormais en conseil d'administration. Il remercie l'assemblée pour les discussions sur ce sujet et soumet les statuts constitutifs de l'association « centre de recherche international et formation » entre l'USP Sao Paolo et PSL.

Le conseil d'administration émet un avis favorable à l'unanimité.

Le président remercie vivement Anne Varenne et Jennifer Heurley pour leur engagement.

➤ **A3. Nomination de onze des douze membres du Conseil d'orientation stratégique**

Le directeur de cabinet rappelle les statuts. Le Conseil d'orientation stratégique est composé de 8 à 12 membres externes à l'université. Il est nommé par le conseil d'administration sur proposition conjointe du président de l'université et du directoire, pour un mandat de 5 ans renouvelables. Ce comité est paritaire et la différence entre le nombre d'hommes et de femmes siégeant est de 1.

Un président est élu en son sein pour un mandat de 5 ans renouvelables.

Le Conseil d'orientation stratégique a pour missions de produire chaque année un rapport d'évaluation à la suite d'une visite qui sera présentée ensuite au conseil d'administration. Il peut être consulté par le président sur l'organisation et les modalités d'évaluation de l'université, sur toute question de prospective. Enfin, il participe via son président, au comité de recherche du président ou de la présidente de l'université PSL.

À l'heure actuelle, le COS dispose de douze membres. Onze d'entre eux verront leur mandat échoir à la fin de l'année. Seul le mandat de Luciano Sasso sera de facto reconduit jusqu'à fin 2026.

Statuts

- Entre 8 et 12 membres externes à PSL.
- Nommés par CA sur proposition conjointe du Président et du Directoire.
- Mandat de 5 ans renouvelable.
- Paritaire, la différence entre le nombre d'hommes et de femmes siégeant au conseil d'orientation stratégique ne pouvant pas être supérieur à un.
- Un président élu en son sein, pour mandat de cinq ans renouvelable.

Rappel

Sur les 12 membres du COS actuel, 11 mandats tombent à la fin de l'année. Le mandat de Luciano Sasso est maintenu jusque fin 2025

1

La direction a consulté l'ensemble des chefs d'établissement, qui eux-mêmes se sont tournés vers leurs équipes pour observer un équilibre à la fois entre hommes et femmes, mais également disciplinaire. Il est décidé de renouveler aux deux tiers, tandis qu'un tiers des candidatures seraient reconduites. Jean-Brice Rolland présente la liste des personnalités pressenties.

Propositions

Police simple : ancien(ne) membre reconduit (e) / Police grasse : nouveau / nouvelle membre ayant accepté / Rouge : nouveau / nouvelle membre sollicité(e), mais n'ayant pas encore répondu

Hommes

1. **Michael Worton** (reconduction), Humanités, ancien Vice-Provost de UCL (UK)
2. **Luciano Sasso** (fin de mandat : fin 2026), pharmacologie
3. **Yves Baccaro**, astrophysique, ancien directeur général de l'ESO (Observatoire européen austral)
4. **Souleymane Rachir Diagne**, philo, anthropologie
5. **Pierre Bourguignon**, mathématique, ancien président du conseil européen de la recherche (2014-2019).
6. **Daniel Cremers**, IA, - TUM - directeur du MCML (Munich Center for Machine Learning, équivalent allemand des IA-cluster). Autres options :
 - a. **Barbara Plant** - heads the Chair for AI and Computational Linguistics at LMU Munich, également chaire du MCML
 - b. **Alfred Laporte** - Edinburgh University, NLP
 - c. **Kyoungwon Cho** - NYU
 - d. **Louise Agapito** - UCL

Femmes

1. **Jo Beall** (reconduction), économie, LSE
2. **Paula Crabtree** (reconduction) Arts, former Vice-Chancellor, Stockholm University of the Arts, Sweden
3. **Maud Caban**, ingénieure, Directrice de Polytechnique Montréal
4. **Awa Marie Coll Seck**, médecin, Ministre d'Etat auprès du Président du Sénégal. Autres options :
 - a. **Susan Croser** : biologiste suisse, professeure de biologie moléculaire à l'Université de Bâle et directrice de l'Institut Friedrich Miescher de recherche biomédicale
 - b. **Rebecca Oakley** : Professor of Epigenetics at King's College London
 - c. **Amenda Fisher** : British cell biologist, Professor of Biochemistry at the University of Oxford and former Director of the Medical Research Council (MRC) London Institute of Medical Sciences [3] at the Hammersmith Hospital campus of Imperial College London, where she was also Head of Department at the Institute of Clinical Sciences
5. **Valérie Masson-Delmotte**, environnement. Autre option :
 - a. **Corinne Le Quéré** - environnement, ancienne directrice du Tyndall Centre for Climate Change Research et présidente du Haut Conseil pour le climat (2019-2024).
6. **Nicola Spaldin** (ETH), physique

1

Un membre personnalité qualifiée demande si ces personnes ont formulé leur accord pour participer.

Le directeur de cabinet indique que Jean-Pierre Bourguignon et Daniel Cremers ont formulé une réponse positive en première analyse. Awa Marie Coll Seck, Valérie Masson-Delmotte et Nicolas Spaldin ont été consultées, mais attendent davantage d'informations. Des solutions de repli sont proposées le cas échéant. Les autres ont donné leur accord.

Le président invite aux questions.

Conseil d'administration

Un membre personnalité qualifiée apprécie la nature diversifiée des candidatures.

Un administrateur s'intéresse à l'éventuelle philosophie sous-jacente au choix de ces personnalités, au-delà de vouloir toucher largement l'ensemble des communautés concernées par PSL.

Le président répond que le critère qui vient d'être évoqué est très important et a présidé à l'ensemble : assurer la représentativité des disciplines. En effet, le précédent conseil d'orientation stratégique était un peu biaisé en faveur des sciences humaines. Le second critère est la notoriété des personnes retenues, afin de se constituer un comité d'évaluation interne à PSL crédible. C'est donc la dimension d'autorité scientifique qui a prévalu. Enfin, le troisième critère répond de l'implication dans la conduite des politiques d'université à l'échelle internationale des membres concernés.

Le directeur de cabinet confirme ces propos et fait état d'un comité un peu plus européen que le précédent. Il précise que cela relève davantage d'un constat que d'une volonté.

Un administrateur a le sentiment d'un quatrième critère retenu, dans le sens où toutes les palettes de modalité de rapports entre la recherche et son environnement (institutionnel, en lien avec les entreprises ou au contraire une recherche extrêmement pointue et désintéressée). Il s'agissait également de chercher à couvrir la palette des relations avec la puissance publique, le monde économique, la transformation sociale. En effet, au-delà d'un comité scientifique, c'est également un comité d'orientation avec une dimension stratégique et il est apparu que ce dialogue devait avoir lieu aussi à l'intérieur du comité. L'engagement dans la vie publique a également été pris en compte.

Le président le confirme et termine en évoquant le souci de respecter la parité de genre.

Un administrateur relève beaucoup d'étrangers dans la liste.

Le président préfère le terme « internationaux » à « étrangers ».

Un administrateur s'enquiert de leur degré de connaissance du système universitaire français.

Un administrateur se dit surpris de cette idée de diversification. Il s'étonne en effet que l'on parle de rééquilibrage, comme si dans le comité précédent, il y avait eu trop de choses un peu frivoles et légères.

Le président l'interrompt : il n'est pas question de frivolité.

Conseil d'administration

Un administrateur relève, dans la composition proposée, un représentant du domaine des arts et deux des humanités. La pharmacologie, l'astrophysique, les mathématiques, la physique, la chimie, toutes les sciences dures sont très bien représentées. Mais, où sont l'histoire, la géographie, l'archéologie, la philologie ? Où sont les sciences politiques ? Elles n'existent pas. Il en conclut d'un déséquilibre et s'interroge à propos de la disparition des « Lettres » dans PSL, Paris Sciences Lettres. Ce nouveau comité d'orientation stratégique fait donc apparaître un déséquilibre en faveur des stratégies. Il estime que ce n'est pas une nouveauté, une tendance qui s'est déjà appréhendée par le passé et il ne voit donc pas pourquoi il était nécessaire de corriger un déséquilibre antérieur.

Le président demande une réponse à propos de la connaissance de l'écosystème français et européen par les internationaux.

Le directeur de cabinet répond qu'indépendamment du fait qu'il y a des représentants français – même minoritaires – dans la liste proposée, les autres membres sont européens, dont certains ont souvent été sollicités par des comités **. Ils connaissent bien le système universitaire français.

Quant à la deuxième remarque, la direction a souhaité nommer 12 membres afin de respecter le maximum fixé. Pour autant, il n'est pas possible de représenter toutes les disciplines, dans la mesure où elles excèdent ce nombre. Il entend la remarque de l'administrateur. Deux domaines phares de la stratégie de PSL n'étaient pas représentés précédemment, comme l'IA et l'environnement. En outre, le COS demeure présidé par un représentant des humanités, en la personne de Mickaël Worton.

Le président y ajoute l'entrée de M. Souleymane Bachir Diagne, philosophe. Il n'était pas possible d'avoir la représentativité de toutes les disciplines à l'intérieur des humanités. Les arts sont également bien représentés. Il termine en relevant un dernier critère de sélection relatif à la géographie : il est apparu souhaitable d'avoir également des personnalités du sud.

Un administrateur aurait apprécié des discussions en amont au CA de ces critères de choix.

Le président en prend note.

Un membre personnalité qualifiée vérifie le rapport du COS vis-à-vis du conseil d'administration.

Le directeur de cabinet redit que le rapport du COS est remis chaque année aux administrateurs. Il propose de convenir que le président du COS vienne en séance le présenter directement. Cela permettra qu'il réponde à des questions.

Le président note cette nouvelle suggestion dont il souligne la pertinence.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable avec cinq abstentions.

➤ **A5. Modifications du règlement intérieur portant sur la FSDIE aux nouvelles formations PSL**

Le président indique que suite à la création de nouvelles formations directement opérées par l'Université PSL, et dans une perspective d'adaptation de la composition des commissions FSDIE aux exigences de l'article D. 841-9 du Code de l'éducation aux statuts de l'Université PSL, il est proposé d'étendre le périmètre des contribuables et bénéficiaires du FSDIE et de modifier en conséquence le règlement intérieur du Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives étudiantes du 1^{er} cycle commun et du Diplôme étudiant-entrepreneur de l'Université PSL.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable à l'unanimité.

➤ **A6. Remplacement de l'intitulé de la vice-présidence « Partenariats entreprises et soutenabilité financière » par « Développement, soutenabilité financière et modèles économiques ».**

Le président informe que ce nouvel intitulé découle des discussions menées en directoire et en conseil d'administration. La gouvernance recherche, innovation et société a été reconfigurée. Anne Christophe en est vice-présidente, tandis que Michael Tatouljian est délégué à l'innovation, et Stéphane Berger aux arts et aux humanités. Ce périmètre recherche est un pilier dans la formation de PSL. Le partenariat avec les entreprises se trouve aussi dans le périmètre des innovations (et des innovations de rupture). L'intitulé du périmètre des ressources propres et des relations avec les entreprises ne devait pas laisser penser que le partenariat se limiterait à cela et ne concernerait pas l'innovation. C'est ce qui explique la modification opérée. Il rappelle avoir annoncé que d'un point de vue théorique, il ne souhaitait pas confondre un périmètre de ressources financières avec un périmètre d'investissement.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable à l'unanimité.

B. Formation et recherche

➤ **B1. Validation du montant de la répartition des 750 000 € concernant les lauréats des Starting Grants de l'année 2025 et donnant lieu à conventionnement**

Stéphane Verger présente le bilan de ce dispositif. Il fait état de 32 candidatures de jeunes chercheurs qui relèvent de cet environnement de recherche. 150 000 euros sont attribués aux 5 lauréats, pour le début de leur recherche au sein de l'université PSL. La parité est respectée.

Conseil d'administration

Le président rappelle que les critères de sélection reposent sur l'excellence scientifique, l'originalité et l'ambition du projet. Cet appel s'inscrit dans la continuité de l'ancien appel « Jeune équipe », qui a rencontré un fort succès auprès de communautés de PSL. Il soutient la position de l'Université PSL pour l'université de recherche.

Un administrateur s'enquiert de la répartition des lauréats.

Stéphane Verger répète que la somme s'établit à 150 000 euros par lauréat, soit un total de 750 000 euros pour l'année attribués sur ce dispositif. Cinq établissements sont concernés et le dispositif est également bien réparti en termes de spécialités.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable avec cinq abstentions.

- **B2. Complément à la répartition des moyens alloués aux établissements-composantes dans le cadre des Programmes Gradués « Philosophie et Littératures » et « Sciences historiques » (Dotation de fonctionnement annuelle 2025/2026) et mise en place d'actions de soutien aux doctorants pour un montant de 200 000 € dans le cadre de l'atterrissage de l'EUR Translitterae (B.2.1.) ; Répartition des contrats doctoraux (cohorte 2025) dans le respect de la convention-cadre (B.2.2)**

Stéphane Verger présente les modifications apportées à ce dispositif, suite à l'interruption prématurée de l'EUR Translitterae qui était portée par l'École normale supérieure, et qui faisait figure également de Programme gradué au sein de l'Université PSL. Certaines disciplines étaient représentées également dans d'autres programmes gradués comme les sciences historiques, mais d'autres ne l'étaient pas, comme la philosophie et les littératures.

L'année précédente, un travail a été lancé avec les vice-présidents recherche et le comité de recherche, en vue de réorganiser les programmes gradués dédiés aux humanités. Au final, il reste le programme gradué des sciences des religions porté par l'EPHE, qui demeure inchangé, le programme gradué de sciences historiques ouvert aux historiens de l'École normale supérieure et de l'École nationale des Chartes (ex-Translitterae), et un nouveau programme gradué est parti de l'ancien périmètre de Translitterae, dédié à la philosophie et aux littératures.

Le programme gradué de sciences historiques bénéficiait de moins de financements que les autres. La direction a donc proposé au comité recherche une nouvelle répartition, qui prévoit la même somme de 57 000 euros à destination des sciences des religions, 60 000 euros d'amorçage pour le nouveau programme gradué philosophie et littérature et 80 000 euros pour la première année de la nouvelle

Conseil d'administration

mouture du programme gradué sciences historiques. Pour ce dernier, le financement a donc plus que doublé.

Pour ce qui concerne les actions de soutien aux doctorants, le financement de Translitterae s'est interrompu complètement, mais il est apparu important de continuer les actions de soutien aux doctorants, qui évidemment pensaient pouvoir bénéficier des actions qui étaient développées par Translitterae à leur encontre, notamment pour la fin de leur doctorat. C'est la raison pour laquelle 100 000 euros par an sont prévus pour le soutien à la rédaction et à la fin du parcours des doctorants, non seulement dans l'ancien périmètre de Translitterae, mais également dans l'ensemble des programmes gradués du périmètre thématique de l'ancienne Translitterae, c'est-à-dire essentiellement les programmes gradués en humanités.

Un administrateur se satisfait de cette évolution et appelle de ses vœux de futures augmentations supérieures du budget attribué. Il remercie tous ceux qui ont œuvré dans ce sens.

Stéphane Verger évoque ensuite la répartition des contrats doctoraux. Après sélection des lauréats, les contrats doctoraux sont attribués aux programmes gradués et vont ensuite dans les écoles doctorales des grands établissements.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable à l'unanimité.

➤ **B3. Modalités d'admission aux PhD tracks et calendrier 2026-2027**

Le président déclare que les PhD tracks sont une vraie fierté de PSL. Ils existent depuis longtemps. Ils ont été initiés à l'ENS et par la suite élargis à l'ensemble de l'université, avec l'ESPCI, les Mines notamment. Ainsi, beaucoup d'innovations émanent des avantages comparatifs des établissements et constituent ensuite de très bonnes pratiques pour l'ensemble de l'université. Ces PhD tracks constituent une excellente manière de consolider en amont l'opportunité de faire venir des étudiants en doctorants dès le master.

Stéphane Verger annonce un dispositif reconduit quasiment à l'identique par rapport à l'année précédente. La sélection se fait au niveau du M1 et non en M2. Le parcours est prévu pour cinq ans et prévoit des systèmes de vérification et d'évaluation annuels. La seule modification vient répondre aux difficultés de logement à Paris pour des étudiants qui viennent de l'extérieur, notamment de l'étranger. Désormais, PSL prend en charge, pour la première année, la recherche de logement des étudiants.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable avec cinq abstentions.

➤ **B4. Création de la mineure « Transition environnementale et Décarbonation de l'Industrie » opérée par l'ESPCI-PSL (CMA MERCASTO / décarbonation)**

Le président invite Sabine Cantournet, vice-présidente en charge de la Responsabilité sociale et universitaire, et de la transition écologique à présenter ce point.

En préambule, Sabine Cantournet rappelle la définition d'une mineure certifiante au sein de PSL. Elle répond à la promesse de circulation des étudiants, quel que soit leur cursus. Elle permet de développer une spécialité secondaire et complémentaire. Plus précisément, elle doit être complémentaire au cursus principal. Elle ne doit pas perturber le fonctionnement actuel des formations dans les établissements composantes et doit offrir une vraie spécialité secondaire. En d'autres termes, l'étudiant doit pouvoir démontrer et revendiquer, quand il s'inscrit à certains cours et qu'il en demande la validation, que c'est une spécialisation secondaire valorisable pour son cursus.

Au sein de PSL, la première mineure qui a été développée et mise en œuvre a concerné la Data, suivie de la mineure Entrepreneuriat DeepTech et Innovation, puis de la mineure Action publique. Ces mineures sont larges, cohérentes avec la stratégie scientifique. Elles doivent également répondre à la promesse de PSL qui vise à former les étudiants au plus près de la recherche en train de se faire. Elles doivent être suffisamment flexibles dans le temps et le périmètre. Elles doivent s'inscrire en cohérence et en partenariat avec les enseignants-chercheurs qui développent les grands programmes voire vis-à-vis des coopérations internationales en lien avec la recherche.

La mineure transition environnementale et décarbonation répond à une demande forte des étudiants, du monde socioéconomique, de la recherche, s'agissant des transitions environnementales de décarbonation dans l'industrie.

Mineure "Transition environnementale et Décarbonation de l'Industrie"

Création d'un nouveau certificat PSL

- **Objectif général :**

Former les étudiant.es PSL de niveau Master / Doctorat aux enjeux scientifiques, technologiques et socio-économiques des transitions environnementales et de la décarbonation de l'industrie, en complément de leur cursus principal.

- **Objectifs pédagogiques**

- **Approfondir les connaissances fondamentales** (exemples) :
Anthropocène, économie de la transition, électrochimie, procédés et matériaux, nucléaire, gaz de la transition, capture du CO₂, recyclage, ACV, normes industrielles ...
- **Développer une expertise interdisciplinaire entre sciences exactes, humaines et économiques.**
- **Favoriser l'insertion professionnelle** (industrie, start-ups, conseil, fonction publique).

L'objectif pédagogique est d'approfondir les connaissances fondamentales des étudiants, quelle que soit justement leur provenance. Ces dernières vont donc être différentes et modulaires. La mineure va permettre de développer l'expertise

Conseil d'administration

interdisciplinaire en regroupant les sciences exactes, humaines, l'économie et les sciences de l'ingénierie. Enfin, elle doit favoriser l'insertion professionnelle et répondre aux attentes des entreprises et acteurs publics qui sont en quête de profils hybrides.

Elle présente l'organisation de la mineure :

Mineure "Transition environnementale et Décarbonation de l'Industrie"

- **Approche et organisation**
 - Validation par cours labellisés, PSL Weeks, stages, conférences, forums industriels.
 - Programme flexible, en parallèle du cursus principal.
 - **30 ECTS** à valider via :
 - Cours spécifiques de la mineure
 - Cours labellisés dans les masters
 - Valorisation possible de cours antérieurs (jusqu'à 10 ECTS)
 - Cours obligatoires : analyse de cycle de vie + stage
 - La validation intervient à l'issue du parcours, sur la base des 30 ECTS acquis.

Il s'agit ici d'une simulation de la maquette, mais la version définitive sera décidée et spécifiée par le comité pédagogique qui sera mis en place. Il décidera également des thématiques à introduire chaque année dans cette mineure. Cela se traduira par la mise en place de quelques cours spécifiques à la mineure, avec à la marge, un travail important de valorisation de ce qui existe au sein des établissements. Ainsi, certains cours se verront labelliser, sur la base des indications remontées par les vice-présidents et directeurs de formation de chaque établissement. Ce comité aura bien évidemment la tâche de créer une cohérence par rapport à ce parcours. Un cursus obligatoire permettra à chacun d'acquérir des fondamentaux via par exemple l'analyse d'un cycle de vie et un stage qui s'inscriront dans le cursus principal et qui seront orienté et donc, qui pourront être valorisés. La finalité est de donner la certification, sur la base de 30 ECTS acquis. L'étudiant a tout de même la possibilité d'assister à certains cours et d'acquérir des ECTS, sans aller jusqu'à la certification.

Mineure "Transition environnementale et Décarbonation de l'Industrie"

- **Retroplanning**
 - Octobre 2023 : Mineure évoquée et proposée en exemple lors du vote du cadrage des mineures à PSL
 - Novembre 2024 : Mineure incluse dans le programme CMA décarbonation, objectif général présenté en comité VP Formation
 - **Mi octobre 2025 : Directoire/CA**
 - Dès novembre 2025 : mise en place d'une labellisation progressive, au fil de l'eau, en concertation avec les VP Formation, avec réévaluation annuelle.

Conseil d'administration

Cette thématique est récurrente et structurante pour l'établissement. Elle avait fait l'objet d'un vote à l'occasion d'une note de cadrage spécifique en 2023. Elle est inscrite dans le projet général OnePSL Impact. La mineure est incluse dans le CMA décarbonation. Sa mise en œuvre pourrait commencer dès le mois de novembre, avec un comité pédagogique. La définition d'une cartographie des cours et des forces disponibles au sein des établissements composantes se fera au fil de l'eau, en concertation et avec une réévaluation annuelle.

Le président la remercie.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable unanime.

- **B5. Accord relatif à la demande d'accréditation de la licence professorat des écoles (dispositif national LPE, MESR) dans la continuité et à la place de la Classe préparatoire au professorat des écoles (CPPE PSL - lycée Henri-IV)**

Le président introduit Dorothée Butigieg, vice-présidente déléguée premier cycle et égalité des chances auprès du vice-président activités internationales, formation et affaires académiques.

Dorothée Butigieg rappelle le contexte :

Contexte

Ouverture de la CPPE (classe préparatoire au professorat des écoles) en septembre 2024

Demande du rectorat au lycée Henri-IV
Dispositif expérimental

Collaboration naturelle avec l'Université PSL
Partenariat existant via le CPES, expertise dans la recherche en éducation

Objectif : lutter contre la baisse d'attractivité du métier de professeur des écoles

Conseil d'administration de l'Université PSL, 10/10/2025

1

L'Université PSL propose déjà une classe préparatoire au professorat des écoles, formation un peu particulière qui a ouvert à la rentrée 2024. Elle faisait suite à une demande en 2023 du recteur Guerrero, à l'époque, qui s'était rapproché du lycée Henri IV, pour mettre en place une formation un peu expérimentale dans sa conception, qui s'inscrivait vraiment dans une série d'actions pour essayer de revaloriser le métier de professeur des écoles. Une réforme du concours était déjà en réflexion à ce moment-là.

Le lycée Henri IV avait répondu de façon très favorable à cette demande et s'est rapproché naturellement de PSL pour porter cette licence. Les deux établissements

Conseil d'administration

collaborent depuis dix ans dans le cadre du CPES. PSL dispose de forces nécessaires notamment en sciences cognitives et en économie de l'éducation pour apporter beaucoup à cette formation en complément avec les équipes pédagogiques du lycée.

La CPPE

Préparation au concours de professeur des écoles en 3 ans
Capacité d'accueil : **30**

Equipe enseignante :

- professeurs de CPGE et du secondaire du lycée **Henri-IV**
- chercheurs et enseignants-chercheurs de l'**Université PSL**
- **spécialistes** du premier degré (ex. inspecteurs d'académie - inspecteurs pédagogiques régionaux, conseillers pédagogiques)

Renforcement **disciplinaire** (particulièrement en mathématiques et français), formation en **sciences cognitives** (stratégies efficaces d'enseignement et d'apprentissage), **stages, projets** collectifs (préparation de séquences de cours en binômes), etc.
Adossement à la **recherche**

Diplôme national de licence pluridisciplinaire « Sciences et Société »

Egalité des chances : compléments de bourse Crous et cordées de la réussite

Conseil d'administration de l'Université PSL, 16/10/2025

1

C'est une formation à très petits effectifs. C'est une classe de 30 étudiants dans une salle du lycée Henri IV. Elle se déroule en trois ans, réunit principalement des enseignants et enseignantes de CPGE ou du lycée, mais également des chercheurs et enseignants-chercheurs des établissements de PSL, par exemple du département d'études cognitives de l'ENS. Deux Fellows ont été recrutés également par PSL pour cette formation en particulier. L'objectif est vraiment de renforcer les connaissances dans toutes les disciplines qui sont enseignées dans le premier degré, en particulier les mathématiques et le français, pour donner de l'aisance aux futurs professeurs des écoles. Mais, il y a également une formation beaucoup plus large, très innovante, avec beaucoup de stages, des projets collectifs, des conférences, et une formation en sciences cognitives qui s'appuie sur les formes de l'Université-PSL.

Ceci pour déboucher, comme cela était prévu au départ, sur un diplôme national de licence sur ces sociétés qui a été accrédité.

PSL a apporté également sa marque « Égalité des chances » avec, pour tous les boursiers et boursières de cette formation, des compléments de bourses Crous. Cette formation est également promue dans le cadre du partenariat entre PSL et le lycée Cordées de la réussite.

De la CPPE à la LPE

Réforme en cours du **concours** de recrutement des professeurs des écoles (décret du 17 avril 2025) pour renforcer l'attractivité du métier

Concours ouvert au niveau **bac +3** (au lieu de bac +5) : poursuite en master sous le statut d'élève fonctionnaire stagiaire

Création en parallèle d'une **nouvelle licence** pluridisciplinaire : la LPE (licence professorat des écoles)

Cadrage national

Dispense des épreuves d'admissibilité en fonction des résultats dans certaines matières

Demande d'accréditation en cours, adaptations mineures de la maquette

L'avis du CA de l'Université est requis pour la création de cette LPE de PSL

Conseil d'administration de l'Université PSL, 19/10/2025

1

La réforme, qui avait été un peu mise en suspens après la dissolution de l'Assemblée, a été adoptée au printemps. Aujourd'hui, le concours de professeur des écoles ne se passe plus à Bac+5, mais à Bac+3, c'est-à-dire juste après la licence, et les études se poursuivent en master MEF, avec une rémunération pour ces élèves fonctionnaires stagiaires, ce qui a évidemment permis de renforcer l'attractivité de ces études et de ce métier.

En parallèle à cette réforme, une nouvelle licence pluridisciplinaire est créée au niveau national, la LPE, la licence professorat des écoles, qui bénéficie d'un cadrage national. Elle ressemble beaucoup à ce que propose la CPPE, ce qui va permettre de transformer le CPPE de PSL en LPE, qui va perdre cette dimension expérimentale et s'intégrer dans ce cadre national.

Les étudiantes et étudiants de la LPE pourront bénéficier d'une dispense des épreuves d'admissibilité au concours s'ils atteignent certains résultats. Pour l'instant, les règles associées ne sont pas encore tout à fait définies. Cela leur donnera des facilités également pour passer le concours.

La demande d'accréditation est en cours. Elle est portée par Frédéric Peltrault, qui a pris la direction du parcours à la suite de Coralie Chevallier, qui a mis en œuvre cette formation avec la direction du lycée Henri IV. L'avis du CA est nécessaire pour cette accréditation.

Le président invite aux questions.

Un membre personnalité qualifiée se félicite de ce dispositif, mais s'étonne du faible nombre d'effectifs concernés, à savoir 30 étudiants. Il s'interroge sur la possibilité d'industrialiser le processus. C'est un vrai plus en termes d'attractivité pour la fonction, mais cela devrait concerner davantage de personnes.

Dorothee Butigieg souligne une période de mise en place, dans laquelle le lycée Henri IV en a accepté le défi. Leurs murs ne sont pas extensibles.

Conseil d'administration

Un membre personnalité qualifiée invite à étendre le dispositif à d'autres lycées.

Dorothee Butigieg partage ce propos. Il est souhaitable de voir ce que donne cette transformation avant d'envisager son déploiement.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable unanime.

➤ **B7. Validation de l'avenant de reversement au projet CENSUS**

L'objectif du Campus Spatial – CENSUS est d'apporter un soutien aux projets de nanosatellites développés par des chercheurs issus de tous les domaines des sciences de l'univers (Terre, océan, atmosphère, astrophysique...) et d'en promouvoir les savoir-faire.

Cet avenant vise à confirmer le versement, au titre de l'année 2025, d'un montant supplémentaire de 200 000 euros, portant ainsi le montant total du financement apporté au Campus spatial – CENSUS de l'Observatoire de Paris-PSL à 800 000 euros. Ce projet, porté par jusqu'au 1^{er} mars 2025 par Madame Coralie Neiner, qu'il remercie, l'est désormais par Monsieur Daniel Hestroffer, astronome à l'Observatoire de Paris-PSL.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable unanime.

C. Vie de campus

➤ **C1. Approbation de la création d'un forfait mobilité durable 2025 aux agents de l'Université**

Cette délibération répond à l'exigence posée à l'article 1^{er} alinéa 3 du décret 2020-543 modifié, qui veut que seul le conseil d'administration peut autoriser le versement du forfait mobilité durable au personnel de l'Université.

Il est procédé au vote. Le conseil d'administration émet un avis favorable unanime.

III. QUESTIONS DIVERSES

➤ **Calendrier des élections**

Le directeur général adjoint des services rappelle les dispositions générales :

Elections 2025 du CA et du SA

Article 5-1 Dispositions générales

Le président ou la présidente de l'Université PSL est responsable de l'organisation des scrutins relatifs au conseil d'administration et au sénat académique. Pour s'assurer du bon déroulement du scrutin, il est assisté de la commission électorale.

Suite à la réunion des commissions électorales des 22-23 juillet 2025 :

Décision d'organisation des élections pour le CA du 24 juillet 2025
Décision d'organisation des élections pour le SA du 24 juillet 2025

Publication + transmission à chaque établissement des décisions & informations

La commission électorale a été réunie pour adopter les décisions d'organisation des élections tant pour le conseil d'administration que pour le sénat académique. Cette décision a été publiée et transmise à chaque établissement partenaire, pour décision et information.

Il aborde plus précisément les élections du conseil d'administration :

Elections du Conseil d'Administration de l'Université PSL

Présentation du Conseil d'Administration et de sa composition :

Le Conseil d'administration est l'instance décisionnelle centrale de l'université. Il vote annuellement le budget, adopte la stratégie, valide l'offre de formation globale et désigne le président. Il est composé de trois collèges d'administrateurs à voix délibérative.

- **Collège 1 - 17 membres** : représentantes et représentants des établissements composantes, membres associés, organismes de recherche et le président de l'Université PSL ;
- **Collège 2 - 17 membres** : élus représentant les enseignants-chercheurs, les chercheurs, les enseignants, les autres personnels et les étudiantes, étudiants ;
- **Collège 3 - 8 membres** : personnalités qualifiées représentant les collectivités territoriales, les secteurs associatif, artistique et économique.

Elections du Conseil d'Administration de l'Université PSL

Présentation de l'élection et des sous-collèges :

Les **18 et 19 novembre 2025**, l'ensemble des personnels, étudiantes et étudiants de l'université PSL, des établissements composantes de l'Université PSL, des membres associés et des organismes de recherche mentionnés à l'article 4 des statuts de l'Université PSL éliront les 17 administratrices et administrateurs du collège 2, soit :

- **Sous-collège 1** : cinq administratrices et administrateurs représentant les professeurs et professeurs ou assimilés (rang A) ;
- **Sous-collège 2** : cinq administratrices et administrateurs représentant les maîtres de conférences ou assimilés (rang B) ;
- **Sous-collège 3** : trois ou quatre administratrices et administrateurs représentant les « autres personnels » ;
- **Sous-collège 4** : trois ou quatre administratrices et administrateurs représentant les étudiantes et étudiants.

Elections du Conseil d'Administration de l'Université PSL

Les modalités de vote :

Ces élections se tiendront par vote électronique. Les électeurs recevront sur leur adresse mail professionnelle des identifiants ainsi qu'une notice de vote. Ils se connecteront au moment du scrutin afin d'exercer leur droit de vote en ligne. Il est également prévu la mise à disposition d'un ordinateur dans plusieurs lieux physique afin de permettre à chacun de voter.

Il s'agira d'un scrutin de liste à un tour au plus fort reste. Les représentants des sous-collèges 1, 2 & 3 seront élus au suffrage direct par l'ensemble des personnels inscrits sur les listes électorales, répartis dans chacune des catégories. Les représentants du sous-collège 4 (étudiants) sont quant à eux élus au suffrage indirect.



Elections du Conseil d'Administration de l'Université PSL

Calendrier : les principales échéances

- 29 septembre : Affichage des listes électorales
- 20 octobre à 10h : Date limite de dépôt des candidatures
- 18 et 19 novembre : Tenue du scrutin
- 19 novembre à 17h30 : Dépouillement
- 21 novembre : Proclamation des résultats et affichage/publication des résultats



Il présente ensuite l'organisation du Sénat académique :

Elections du Sénat académique de l'Université PSL

Présentation du Sénat académique et de sa composition :

Le Sénat académique accompagne par ses travaux le CA et la Présidence de PSL. Il peut être saisi sur toute question concernant la prospective scientifique de l'Université. Il peut notamment être saisi de l'orientation scientifique générale, et donner son avis sur la mise en œuvre et le suivi de la stratégie, ainsi que des propositions relatives au dispositif d'évaluation.

De façon générale, cet organe prospectif et non exécutif est compétent en matière de recherche, de formation, d'innovation, de diffusion des savoirs et d'organisation des études.

Une présidente ou un président et une vice-présidente ou un vice-président étudiant sont désignés en son sein. Le Sénat académique s'organise autour de commissions permanentes et de commissions *ad hoc*.





Elections du Sénat académique de l'Université PSL

Présentation du Sénat académique et de sa composition :

Le Sénat académique est composé de 100 membres répartis dans trois collèges :

- **Collège des élus/élus** : 72 élus et élus représentants les différentes composantes de la communauté PSL : structures de recherche, enseignants-chercheurs, autres personnels, étudiants, anciens étudiants et personnels d'appui et de soutien des établissements partenaires ;
- **Collège des personnalités nommées** : 12 personnalités nommées en raison de leurs compétences et de leur reconnaissance nationale et internationale dans l'ensemble des domaines scientifiques, littéraires et artistiques ;
- **Collège complémentaire** : 16 membres maximum, nommés afin d'assurer, en fonction des résultats des élections du premier collège, une représentation équilibrée des femmes et des hommes ainsi que des disciplines d'enseignement et de recherche au sein du Sénat.



Elections du Sénat académique de l'Université PSL

Présentation de l'élection et des sous-collèges :

Les **2 et 3 décembre 2025**, la communauté PSL et ses partenaires éliront 72 représentants au Sénat académique répartis à travers sept sous-collèges détaillés dans les slides suivantes.

- **Sous-collège a)** : 10 représentantes et représentants élus par et parmi les directeurs et les directrices des structures de recherche de l'Université PSL ;
- **Sous-collège b)** : 14 représentantes et représentants élus des enseignantes-chercheuses/enseignants-chercheurs, enseignantes/enseignants et chercheurs/chercheurs de rang A et personnels assimilés, exerçant leurs fonctions au sein de l'*Université PSL* *

**A savoir dans l'Université PSL, un établissement composante, membre associé ou organisme de recherche (CNRS, Inria, Inserm)*

Elections du Sénat académique de l'Université PSL

- **Sous-collège c)** : 14 représentantes et représentants élus des enseignantes-chercheuses/enseignants-chercheurs, enseignantes/enseignants et chercheurs/chercheurs de rang B et personnels assimilés, exerçant leurs fonctions au sein de l'*Université PSL* *
- **Sous-collège d)** : 8 représentantes et représentants élus des personnels d'appui et de soutien exerçant leurs fonctions dans l'*Université PSL* *
- **Sous-collège e)** : 16 représentantes et représentants élus des étudiantes/étudiants qui suivent une formation au sein de l'*Université PSL* *
- **Sous-collège f)** : 4 représentantes et représentants élus des anciennes étudiantes/anciens étudiants de l'Université PSL ;
- **Sous-collège g)** : 6 représentantes et représentants élus des enseignantes/enseignants et des autres personnels des établissements partenaires.

Elections du Sénat académique de l'Université PSL

Les modalités de vote :

Ces élections se tiendront par vote électronique. Les électrices/électeurs recevront à l'adresse mail transmise par leur établissement des identifiants ainsi qu'une notice de vote afin de se connecter au moment du scrutin.

Pour les collèges A, B, C, il s'agira d'un scrutin binominal paritaire majoritaire à un tour. Pour les collèges D, E, F, G, il s'agira d'un scrutin de liste au plus fort reste sans panachage.

Elections du Sénat académique de l'Université PSL

Calendrier : les principales échéances

- 20 octobre : Affichage des listes électorales
- 3 novembre à 10h : Date limite de dépôt des candidatures
- 2 et 3 décembre : Tenue du scrutin
- 3 décembre à 17h30 : Dépouillement
- 5 décembre : Proclamation des résultats et affichage/publication des résultats

TITRE DU DOCUMENT

1

Un membre personnalité qualifiée demande qui nomme les 12 « personnalités nommées » du sénat académique. Dans la mesure où l'on fait un exercice sur le COS, il préconise d'intégrer les membres du COS dans le sénat académique.

Le président souligne la nécessité que le COS reste indépendant.

Un membre personnalité qualifiée pense que cela reste possible.

Le directeur de cabinet indique que dans la mesure où le COS et le sénat se prononcent sur la prospective, l'actuel président du sénat académique a suggéré que sénat et COS travaillent ensemble de manière ponctuelle.

Un membre personnalité qualifiée trouverait cela profitable à l'université.

Un administrateur insiste sur le fait qu'en termes de visibilité externe de la gouvernance, il est très important que le COS soit complètement insularisé. Cela n'empêche pas, en process, d'organiser des sessions communes. Tout de même, les identités doivent être extrêmement clairement distinctes.

Marine Chevalier-Delahais explique que les 12 personnalités qualifiées sont nommées par le conseil d'administration, sur proposition du président du directoire.

Un administrateur revient à la composition du collège électoral. Comme en 2019, il a découvert que l'ensemble des directeurs d'études de l'École Pratique des Hautes Études n'avaient pas été inclus, par la faute même de l'EPHE, dans la liste des électeurs. Il l'a signalé au service juridique et institutionnel de l'EPHE, qui doit rapidement rentrer en contact avec le service juridique et l'organisation des PSL, afin que ses collègues, soit environ 40 directeurs d'études cumulant de l'EPHE soient à nouveau réintégrés dans les listes électorales avant le lundi suivant.

Marine Chevalier-Delahais répond que cela devrait être fait dans la journée.

Un administrateur revient à la composition des sous-collèges au conseil d'administration. Il s'étonne de voir indiqué « trois ou quatre élus ».

Conseil d'administration

Marine Chevalier-Delahais explique cela par le nombre impair de personnalités concernées. C'est donc le sous-collège qui aura le plus grand nombre de voix qui remportera le siège supplémentaire.

Le président remercie l'instance pour sa mobilisation durant ces dernières années. Au cours de ce mandat, l'Université PSL a franchi des étapes décisives :

- La pérennisation de l'Idex en 2020
- La sortie de l'expérimentation à statuts constants en novembre 2022, faisant de PSL une université de plein droit, soit un EPSCP constitué sous la forme de « grand établissement ».
- L'intégration de deux nouvelles composantes en janvier 2023 : ENSAD et ENSA-Paris Malaquais.
- La réussite à de très nombreux projets de France 2030/PIA : SFRI, Idées, ExcellenceS, ASDESR, PUI, 3IA, 8 CMA, DEMoes, pour un total cumulé de près de 182 millions d'euros.
- Le lancement de 14 grands programmes de recherche et de 18 Programmes Gradués, les grands programmes de recherche étant les héritiers des LABex restructurés en interne
- La création de nombreuses formations, ce dont témoigne la dernière offre de formation avec un quart de formations nouvelles dans des domaines aussi stratégiques que l'IA, le lancement de la Paris School of IA, le développement durable, la santé ou l'action publique.
- L'obtention de PariSanté Campus et le rôle clé de PSL dans cet écosystème.

Il déclare qu'ensemble, le pari de PSL a réussi. Il invite à s'en féliciter collectivement et remercie l'ensemble des membres.

Il annonce un moment de convivialité qui sera organisé rapidement.

Un administrateur souhaite intervenir en tant qu' élu, en son seul nom. Il souhaite manifester à son tour le très grand plaisir et le très grand intérêt qu'il a eu à participer à tous les travaux du Conseil d'administration depuis près de six ans, depuis début 2020. Dans la mesure où il ne sera pas membre du prochain conseil d'administration, il souhaite profiter de cette occasion pour formuler un certain nombre de remarques relatives au fonctionnement.

Le Conseil d'administration de ce jour est un de ceux qui a compté le plus de procurations. Seuls cinq élus sont effectivement présents aujourd'hui et ce nombre était assez constat dans les derniers conseils d'administration. Aucun étudiant n'est présent ce jour. Pour université, il le déplore.

En réalité, après avoir soigneusement étudié les statuts de PSL avant même de se présenter à l'élection pour le sous collège des professeurs, le pouvoir d'action et d'influence des élus – et sans doute aussi des personnalités qualifiées – est

Conseil d'administration

extrêmement réduit, ainsi que l'écrivait précisément une des deux personnes qui lui a confié mandat aujourd'hui. Leur pouvoir d'action et d'influence est très réduit. Celui des personnalités qualifiées l'est aussi. Elles ne sont qu'au nombre de deux aujourd'hui. L'une des rares personnalités qualifiées qui avait, du temps du regretté Alain Fuchs, protesté contre une orientation de l'université s'est abstenue depuis plusieurs années d'envoyer même un mandat. Avait couru le bruit que ce membre voulait démissionner.

Pour en revenir strictement aux élus, malgré leur enthousiasme des débuts, bien des décisions leur échappent complètement, parce qu'elles ne viennent devant ce Conseil que lorsqu'elles ont déjà été tranchées par le Directoire. Il affirme qu'il ne s'agit pas, de sa part, de critiquer les statuts tels qu'ils sont, mais plutôt leur fonctionnement. Il ne met pas en cause le rôle des chefs d'établissement. Il avait bien étudié les statuts de PSL et bien compris que, grâce à la composition du Conseil d'administration, ce sont les chefs d'établissement qui en directoire déterminent la politique de l'établissement. De fait, les élus ont souvent le sentiment d'être là pour faire de la figuration.

Il ne se faisait pas d'illusions quant à l'équilibre des pouvoirs. En tant que passionné par l'histoire des institutions politiques et universitaires, participant lui-même maintenant à la gouvernance de l'EPHE, il sait bien qu'un pilotage est nécessaire. On ne peut pas arriver devant les conseils centraux d'un établissement sans des propositions claires et fermes. Ensuite, à ces propositions claires et fermes, tout le directoire se tient de façon humaine. C'est une nécessité, dans le souci d'une certaine efficacité, de ne pas se perdre en des réunions interminables. Grâce à la souriante fermeté d'Alain Fuchs, à l'excellente autorité du président actuel, le conseil d'administration, de ce point de vue-là, fonctionne très bien.

Il se demande néanmoins si le curseur en défaveur d'un rôle effectif des élus n'est pas poussé un peu trop haut, ce qui explique la désaffection bien visible de ces derniers. Par exemple, ceux-ci ne sont pas consultés en amont, par exemple sur la composition du comité d'orientation stratégique, sur d'autres décisions d'orientation générale ou scientifique, ils découvrent en vérité, surtout à travers des aspects budgétaires et au moment du vote du budget, donc à une échelle inévitablement très grossière.

Le conseil d'administration ne joue pas le rôle d'un conseil scientifique, ce rôle est dévolu au sénat académique. De ce point de vue-là, ses discussions avec des membres du sénat académique ont témoigné de la déception d'un certain nombre d'entre eux quant au rôle effectif qu'a pu jouer ce même sénat, qui est, à son avis, pléthorique, et partagé en de nombreuses commissions, ce qui rend difficile à comprendre son influence effective sur la politique de l'université.

Pour ce qui concerne le conseil d'administration dans les temps les plus récents, il regrette que certaines décisions et certaines informations, quand bien même elles relèvent du domaine de cette instance, ne lui aient pas été communiquées. Soigneusement établi par écrit par le comité de recherche pour la présidence, le bilan aurait dû être présenté devant le conseil d'administration. Cela n'a pas été le cas. Il

Conseil d'administration

précise au demeurant que cela n'obère en rien la décision finale dont il a entièrement approuvé le choix. Il relève aussi que par le passé, le conseil d'administration approuvait – sans y connaître – les rémunérations du président et des vice-présidents. Aucune donnée en la matière n'a été soumise au conseil d'administration dans les derniers mois, alors que cela participe de ses prérogatives.

De façon plus générale, il regrette que les élus ne soient pas davantage associés à la retouche, par exemple, des statuts et du règlement intérieur. À titre d'exemple, une des possibilités qui concernent directement les chefs d'établissement, aurait été de réfléchir à nouveau sur le rôle du bureau du directoire, qui joue un rôle fondamental. La création de ce bureau du directoire avait été assez discutée au moment de l'adoption des statuts en 2018. Si on choisissait de maintenir le bureau du directoire, l'élargissement de l'université à 17 membres statutaires n'aurait-il pas été l'occasion de l'élargir un peu, de 6 à un peu plus de membres. Dans sa proposition actuelle, que chacun connaît, le sentiment dans les établissements, c'est que deux établissements qui sont membres permanents du bureau du territoire, Dauphine et l'ENS, jouent un rôle moteur, décisionnel. C'est peut-être une perception induite, mais il reste à le prouver. S'il n'a rien contre ces deux établissements, il considère que l'équilibre des pouvoirs n'est peut-être pas le meilleur dans ce bureau du directoire et que l'on aurait pu créer un siège supplémentaire de façon que les deux autres sièges, à part ceux du président et du président du sénat académique, ne soient pas réservés par rotation, d'une part aux écoles d'ingénieurs, et puis d'autre part aux autres établissements, ce qui maintenant regroupe pour un seul siège, par rotation, tous les six mois, les écoles d'art, et puis tous les autres établissements, et notamment les établissements à dominante littéraire. Cette réflexion sur ces institutions ne concerne pas le conseil d'administration, mais le fonctionnement général de l'établissement.

Pour terminer, il souligne le caractère extrêmement intéressant et passionnant des travaux et le plaisir qu'il a eu à rencontrer tout au long de ces années des élus, des personnalités qualifiées et des chefs d'établissement, qui ont été pour lui un très grand enrichissement.

Le président le remercie de sa franchise. Il apprécie beaucoup les discussions. Il trouve très important de laisser aussi la réflexion à une amélioration. Tout n'est pas parfait. Il formule néanmoins trois remarques, qui ne sont pas forcément en contradiction avec ce qui vient d'être dit, mais qui resituent un peu les choses.

Le Conseil d'administration de l'Université PSL n'est pas structuré de façon à oublier l'esprit qui a présidé à la constitution des statuts de PSL et de son organisation. À savoir que les institutions de l'Université PSL sont finalement subsumées par le rôle du directoire, dans la mesure où il existe en effet un établissement qui n'est pas un établissement fusionné, mais un établissement qui a conservé des personnalités morales et juridiques avec tous les pouvoirs que la loi leur consacre dans les établissements. Par conséquent, les conseils d'administration des établissements composantes doivent élaborer – comme ce fut le cas pour les statuts – doivent jouer tout leur rôle sur les questions fondamentales, stratégiques, techniques,

Conseil d'administration

opérationnelles, tout ce que l'Université PSL entreprend. Rien n'est décidé au niveau de l'Université PSL sans que le directoire, émanation des structures et des institutions démocratiques des établissements composantes, n'ait été consulté. Et avec des votes dont il demande souvent le détail. D'ailleurs, le relevé de décision est écrit pour que ce soit absolument clair.

Donc, il ne faut pas laisser penser que les institutions de PSL seraient la réplique exacte de la manière dont les institutions fonctionnent au sein des composantes qui gardent leur personnalité morale et juridique. C'est forcément une subsumption des discussions, des élaborations qui se font dans les établissements. Il en prend pour preuve la question des discussions des statuts. Il ne faut pas oublier que PSL n'est pas la réplique exacte des fonctionnements des établissements, mais une transcendance. Une subsumption, encore une fois. Et cela ne signifie pas qu'il ne soit pas nécessaire de faire des efforts pour que le conseil d'administration de PSL soit saisi sur des sujets importants et qu'il puisse donner son avis en amont. Ainsi, il approuvait tout à l'heure un administrateur qui remarquait que le sujet du COS aurait pu faire l'objet de discussions sur les critères en amont. Il y a des choses à faire, à améliorer. Mais, il ne faudrait pas donner l'impression que le conseil d'administration de PSL ne fonctionne pas dans ses formes démocratiques les plus fortes, parce que ce serait oublier simplement cette translation, cette transcendance des composantes vers PSL. Cela n'est pas la même chose.

C'est pour cela d'ailleurs que le sénat académique n'est pas un CFVE. Il est vraiment important de resituer cela pour ne pas avoir des débats tronqués ou biaisés. Pour autant, il affirme que ses propos n'enlèvent rien aux propositions de Denis Rousset. Il revient au sénat académique et annonce avoir fait participer le président du sénat académique au séminaire du directoire, au directoire, au Comex. Tout ceci témoigne de la nécessité d'associer en amont les instances de PSL, sans modifier les statuts. Mais, il ne faut pas oublier ce saut périlleux des institutions de PSL du niveau des établissements vers le niveau fédéral.

Ensuite, sur le bureau, il rappelle que c'est lui-même qui a remis en place le bureau. Ce dernier ne fonctionnait pas. Ainsi que l'exigent les statuts, le bureau tourne. Il se réunit le mardi matin à 8 heures 30. Sa composition est conforme aux statuts : les deux établissements membres de droit, et les établissements des écoles d'ingénieurs et les autres établissements tournent régulièrement tous les deux mois. S'y ajoute une représentante du Comex, en la personne d'Anne Christophe, vice-présidente recherche. Il fonctionne très bien. Il détermine l'ordre du jour du directoire. Il a un œil sur le Comex et sur ePSL. Les ordres du jour et les relevés de décisions du Comex sont soumis au bureau comme au directoire.

Ainsi, le bureau se réunit donc tous les mardis matin de 8 heures 30 à 9 heures 30. Il détermine l'ordre du jour du directoire, donne son avis sur le contenu des points discutés par le Comex et prend le relevé des décisions du Comex, qu'il transfère aux autres chefs d'établissements membres.

Conseil d'administration

Ayant fait tout cela, les responsables chefs d'établissement ont la possibilité de témoigner que les discussions vont jusqu'à leur terme, de sorte qu'ils tombent d'accord à la fin, le plus souvent de manière unanime. Les chefs d'établissement peuvent rendre compte de ce qu'il s'y passe au niveau des instances internes à leurs établissements, qu'il s'agisse de leur Comex, de leur conseil d'administration ou de leur CFVE. PSL est donc bien l'émanation subsumée de ce que les établissements structurent dans la composition de PSL. Or, ce n'est pas dit dans les statuts, c'est l'esprit de la constitution de PSL, qu'il exige de cette manière.

Néanmoins, il faut continuer de faire des efforts. Pour la première fois, des débats scientifiques ont été intégrés dans cette séance de conseil d'administration, des débats sur la stratégie d'internationalisation. Il y sera procédé de plus en plus, de sorte que le conseil d'administration ne se résume pas à une chambre d'enregistrement des décisions du directoire. Les membres du conseil d'administration formulent de bonnes propositions, qui seront prises en compte. Lui-même n'est élu à la tête de l'Université PSL que depuis le 17 décembre dernier. Quelques progrès ont été faits. Il reste beaucoup à faire, sur le sénat académique ou le conseil d'administration, mais il en va aussi de la responsabilité de chacun d'expliquer la nature de ces institutions, qui n'est pas la même que celles des établissements, et du fait que le directoire est l'interface évidente, sans quoi c'est un modèle de fusion qui aurait été préféré, entre les structures démocratiques des établissements et celles de l'établissement PSL.

Il termine en revenant au point relatif aux rémunérations. Ce point n'a pas été soumis au conseil d'administration dans la mesure où aucune modification n'a été apportée. Il ajoute qu'il aurait également souhaité nombre de questions comme la stratégie à l'égard des pouvoirs publics, la position dans ParisSanté Campus, etc.

La séance est levée à 11 heures 38.