

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- lundi 29 octobre 2012 -**

Sommaire

- I. Désignation de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques

=====

MEMBRES PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Patrice BOURDELAIS, Aurélien BRUNEL, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, François CHEREQUE, Jean-François CIRELLI, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Serge HURTIG, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascal LAMY, Alain LANCELOT, Pascale LECLERCQ, Nathalie LOISEAU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Antoine ROGER, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Philippe TERNEYRE, Etienne WASMER.

MEMBRES ABSENTS OU EXCUSES

Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Louis MARROU, Jean-Claude TRICHET.

ASSISTAIT A LA REUNION

Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique.

PROCES VERBAL PROVISOIRE

La séance est ouverte à 9 heures 5 sous la présidence de M. Casanova.

M. le PRÉSIDENT.- Mesdames et Messieurs, lors de ce conseil, je souhaiterais aborder deux points. D'abord, faire le point sur la situation de nos rapports avec la Cour des comptes, qui touchent heureusement à leur fin. Ensuite, l'élection de notre Administrateur.

Concernant la procédure avec la Cour des comptes, il y a une dizaine de jours, nous avons reçu le rapport dit définitif qui s'intitule « projet de rapport public thématique ». Il n'y aura pas, comme on nous l'avait annoncé, de référé de la Cour des comptes, mais un rapport public thématique qui sera rendu public le 22 novembre. Le 18 novembre, la Cour des comptes recevra nos réponses définitives qui s'ajouteront à ce rapport. La Cour des comptes ne m'a pas autorisé à le distribuer. Il est à la disposition de ceux d'entre eux qui voudraient le consulter. En revanche, le Président de la troisième chambre, M. Lefas, m'a autorisé à vous distribuer la liste des recommandations, qui figure dans votre dossier.

Nous avons le rapport définitif, désormais il ne variera plus, nous dit-on, sauf des corrections d'erreurs matérielles ou des corrections qui viendront après nos propres réponses. Celles-ci seront remises le 19 novembre, elles ne sont pas achevées, je ne peux donc pas vous les donner, mais je vais vous indiquer leur philosophie générale. Le 20 novembre, ces échanges avec la Cour des comptes seront terminés. Comme dans tous les rapports de la Cour des comptes, une phrase précise que tout cela est indépendant des poursuites qu'engagera éventuellement la Cour.

J'ai souhaité que vous disposiez de la liste des recommandations de la Cour pour vous dire notre sentiment général sur le rapport. De notre point de vue ce rapport dit définitif est très supérieur, pour la forme et pour le fond, au rapport provisoire. Principalement deux choses nous inquiétaient dans le rapport provisoire : la remise en cause de notre statut d'une part ; des recommandations de blocage financier dans nos rapports avec le ministère de l'enseignement supérieur, qui auraient pu constituer un frein à notre développement, d'autre part.

Dans le nouveau rapport, ces deux points nous paraissent écartés. Nous acceptons pratiquement toutes les recommandations, sauf celles qui entraîneraient une modification des statuts, mais ça n'est le cas de pratiquement aucune d'entre elles.

La philosophie générale de ces recommandations est la suivante. La Cour des comptes considère que les contrôles internes, à l'intérieur de Sciences Po, doivent être augmentés. Le système de consultation des Conseils ou d'organismes collégiaux doit être mieux organisé, éventuellement créé ou développé. La Cour des comptes considère également que les contrôles externes, c'est-à-dire par la puissance publique et, d'une certaine façon, par l'opinion, doivent également être développés.

Si nous réfléchissons aux sept mois qui viennent de se passer depuis la mort de Richard Descoings et aux douze mois qui viennent de se passer depuis la publicité qui a été donnée au problème des rémunérations, l'accroissement du contrôle interne et l'accroissement du contrôle externe nous paraissent tout à fait justifiés ; des erreurs ont incontestablement été commises, mais trois éléments exigent aussi ces réformes.

D'abord, la croissance de Sciences Po. Le petit organisme que nous avons connu autrefois est devenu un organisme beaucoup plus complexe. Du fait de cette croissance et de cette complexité le contrôle interne s'est affaibli, tout comme le contrôle externe. Nous considérons que des modifications des statuts ne sont pas nécessaires. J'ai rappelé à la Ministre, que j'ai vu pendant deux heures il y a huit jours, que le décret de 1946 prévoyait explicitement la possibilité de contrôle direct par les deux Ministres, le Ministre des finances et le Ministre de l'éducation. Le décret de 1946 prévoyait le libre accès des deux Ministres à toutes les activités et à toutes les réunions de la Fondation. L'État ne l'a pas exercé, peut-être ne l'avons-nous pas incité à l'exercer, mais dorénavant, en accord avec la Ministre, j'informerai celle-ci de la tenue des Conseils de la Fondation et elle m'a dit qu'elle demanderait éventuellement au Recteur de Paris d'y participer. Il participerait, non pas avec voix délibérative, puisqu'il

y a six personnalités nommés par le Premier ministre, mais comme une sorte de censeur non statutaire, mais prévu par le décret de 1946. D'ailleurs, le Recteur de Paris participe au Conseil de direction de l'Institut et le Recteur actuel m'a annoncé lundi dernier, qu'il viendrait lui-même au prochain conseil de direction de l'IEP. Concernant le contrôle externe, nous avancerons donc en ce sens, sans négliger une plus grande publicité de nos délibérations et de nos décisions.

Concernant le contrôle interne, nous avancerons considérablement. Comme nous vous l'avons déjà dit, le Conseil d'administration se réunira six fois par an. La Commission des finances se réunira tous les mois avec le Directeur financier et, me concernant, la délégation que je donnerai au prochain Administrateur Directeur sera une délégation d'un an. En accord avec la Ministre, en même temps que nous lui écrirons pour lui proposer le nom de l'Administrateur, nous préciserons dans la lettre les recommandations que nous ferons à l'Administrateur sur l'organisation interne de la maison, et la délégation d'un an que je lui donnerai -puisque les statuts de la Fondation prévoient que l'Administrateur a pour pouvoir les pouvoirs que lui délègue le Président- fixera la liste des réformes à accomplir. Je ne fixerai pas d'une année la délégation pour diminuer son pouvoir, mais simplement pour lui permettre de venir vers vous un an après, et pour exposer les réformes qui auront été accomplies.

Voilà concernant la Cour des comptes. Je suis prêt à répondre à vos questions, si vous le souhaitez, mais cette question n'est pas à l'ordre du jour. Nous tiendrons une séance avec les rapports définitifs en main, sur lesquels nous pourrions davantage répondre à ces questions. Après vos questions, nous passerons au point de l'ordre du jour qui est la nomination de l'Administrateur.

M. BOURDELAIS.- Monsieur le Président, Mesdames Messieurs, Chers collègues, je suis tout à fait heureux d'avoir entendu les propos rassurants sur le rapport de la Cour des comptes. Pourtant, il nous semble que nous avons une connaissance incomplète de ce rapport ; et pour cause, il n'est pas public.

Par conséquent, compte tenu de la situation qui, globalement, à l'intérieur de la maison comme à l'extérieur, est quand même compliquée, nous nous demandons pourquoi il faut aller aussi vite dans le choix d'un nouvel administrateur et pourquoi nous n'aurions pas pu attendre, par exemple un petit mois, afin de ne pas voter un peu « dans le brouillard », si vous me permettez l'expression, mais après avoir pris connaissance de ce rapport.

Il ne nous semble pas qu'il y ait une telle urgence pour agir ainsi. En tout cas, je n'ai pas compris l'urgence. S'il y en a une, j'attends qu'on nous l'explique. Sinon, personnellement, je plaiderai pour que l'on reporte ce vote au lendemain de la publication du rapport de la Cour des comptes, afin que chacun d'entre nous puisse prendre sa décision de vote en son âme et conscience, en connaissance, aussi, de l'intégralité du dossier tel qu'il se présentera à ce moment-là.

M. TERNEYRE.- Je partage absolument ce point de vue. Au précédent conseil, vous nous aviez dit que nous délibérions sur un nom qui serait accepté par l'exécutif. Sans doute l'exécutif n'a aucun nom dans sa poche, ni l'intention de s'immiscer dans l'autonomie qui est le propre d'un établissement universitaire et d'enseignement supérieur. Je suis peut-être très naïf mais j'en suis persuadé. L'exécutif nommera donc la personne dont nous proposerons le nom, aujourd'hui ou la prochaine fois.

En revanche, qu'attendez-vous de nous dans la mesure où nous n'avons pas l'ensemble des informations : soit nous les avons de façon parcellaire ; soit nous les avons dans la presse, et ce que je lis ces jours-ci ne me plaît franchement pas du tout, pour un universitaire que je suis. Ce ne sont pas des petites erreurs qui ont été commises, ce sont des choses très graves de mon point de vue d'universitaire. Donc qu'attendez-vous de nous ?

Vous nous demandez de délibérer aujourd'hui sur la base d'informations parcellaires. Vous nous demandez de délibérer alors que vous aviez dit que vous viendriez ici avec l'accord de l'exécutif. Or, l'exécutif, au Parlement me semble-t-il, a explicitement dit qu'il serait mieux de délibérer après la remise du rapport définitif, car comme vous l'avez dit, il n'est pas exclusif de réquisitions et d'actions ultérieures. C'est donc une façon bizarre de délibérer.

Enfin, cette institution relève de l'État, elle enseigne aux étudiants les rapports avec l'État et le sens de l'État. Lorsque l'État nous dit, non pas à titre de tutelle, mais « ce serait bien d'attendre un peu », je trouve que le signe donné aux étudiants, à tout le monde d'ailleurs, est « l'État, j'en ai rien à faire », État qui, au demeurant, vous

donne la moitié du budget! Si vous renonciez à la totalité de la dotation l'État, nous serions une maison privée, il n'y aurait aucun problème, nous délibérerions aujourd'hui. Mais dès lors que l'État vous donne la moitié du budget et qu'il vous dit que ce serait pas mal d'attendre, je trouve qu'il serait bien d'attendre.

En tout cas, je ne participerai pas à un vote, ce qui est fort dommage, car de mon point de vue, le candidat qui émerge est sans doute le vôtre. Je crois que c'est un très mauvais service que vous faites en faisant délibérer aujourd'hui sur un candidat qui acquerrait une légitimité totale si nous avions l'ensemble des informations.

M. le PRÉSIDENT.- Je vais vous répondre sur un point de détail. Primo, nous avons informé le Cabinet du Président de la République, le Directeur du Cabinet du Premier ministre -auquel nous avons rendu visite avec le vice-président Sauvé et Michel Pébereau, et le Ministre de l'éducation de la date de la réunion et du candidat que nous proposerions. Depuis quinze jours, le Gouvernement connaît cette date de réunion ; il ne nous a ni demandé de la reporter, ni formulé aucune objection quant à la personne que nous avons l'intention de vous proposer, ni formulé d'appui à l'égard de toute autre personne, ni d'opposition non plus.

Ça n'est pas parce que les journaux et des candidats disent, ici ou là, que cela devrait être différent qu'il y a le moindre mystère entre nous et le pouvoir exécutif, qui est parfaitement au courant, et qui plusieurs fois a indiqué qu'il n'interviendrait pas dans nos choix à propos de la personne que nous vous proposerions et que vous choisiriez .

Néanmoins, vous avez raison sur le caractère définitif de la procédure. Elle s'achève le 22 novembre, c'est la raison pour laquelle nous avons demandé à voir, il y a une dizaine de jours, le Président de la troisième chambre, que nous l'avons informé de cette réunion. Nous lui avons demandé de nous informer s'il y avait la moindre objection de sa part, il n'en a formulé aucune, la troisième chambre sait que nous tenons cette réunion.

Essentiellement deux reproches sont faits à Sciences Po du point de vue des irrégularités. L'un concerne la mission éducation, dont je vous avais dit un mot, et qui concernent essentiellement Richard Descoings et le Gouvernement qui a pris la décision de cette mission éducation. L'autre qui concerne les services des professeurs, particulièrement des professeurs associés, sur lesquelles nous avons répondu à la Cour des comptes et sur lesquelles la responsabilité d'aucun des candidats au poste d'Administrateur n'est concernée.

Nous nous étions engagés, vis-à-vis du Ministre, à n'organiser notre Conseil qu'après avoir reçu le rapport définitif. Nous l'avons reçu. Il ne met en cause aucun des candidats. La date du 29 octobre a été choisie après consultation d'un certain nombre de personnes qui devaient être présentes. Nous aurions pu le faire à n'importe quel autre moment dans le mois, mais c'était pour les calendriers de plusieurs d'entre nous, la seule date disponible.

M. FITOUSSI.- Monsieur le président, je ne vois pas pourquoi nous établirions un rapport aussi étroit entre la Cour des comptes et la désignation du directeur. Je ne vois pas non plus pourquoi nous ferions un rapport aussi étroit entre notre décision et ce que souhaiteraient les pouvoirs publics, même s'ils financent une part très importante du budget.

Après tout, ce ne sont pas eux qui désignent les professeurs, ce ne sont pas eux qui désignent les présidents d'université. L'indépendance de Sciences Po est probablement son bien le plus précieux. Il me semble que la façon dont nous avons procédé maintient à la fois les formes vis-à-vis des pouvoirs publics et notre autonomie de décision.

M. DUHAMEL.- La désignation du successeur de Richard Descoings intervient dans un contexte que chacun sait, caractérisé par des attaques sans précédent contre Sciences Po. Elles sont sans précédent depuis que cette maison existe par leur répétition, leur violence, mais aussi, assez souvent, par leur déformation et leur inexactitude.

La presse, par exemple, répète de façon mimétique « *le rapport accablant de la Cour des comptes, le rapport accablant de la Cour des comptes!* » à partir d'un premier rapport provisoire qui était très critique, mais pas accablant, et d'un rapport définitif qui est encore nettement moins critique, comme l'a expliqué Jean-Claude Casanova.

La presse répète qu'il y a un bras de fer entre Sciences Po et le pouvoir politique, alors que les éléments d'information qui viennent d'être donnés par le Président de la Fondation montrent qu'il n'y a pas le moindre bras de fer et que l'on ne nous a pas demandé de différer.

Quand on est l'objet d'attaques et de déformations de ce type, la question est : comment faut-il réagir? Faut-il se mettre en retrait face à ces tirs répétés en attendant que l'orage passe? Faut-il tenir bon? Cela dépend des sujets et des moments. Je pense que, dans la situation actuelle, il est nécessaire que Sciences Po tienne bon, et tenir bon, cela a voulu dire tenir très bon et fermement sur la question du statut -et heureusement, du moins dans l'étape actuelle et pour un certain temps, cette bataille a été gagnée- mais cela veut dire aussi tenir bon dans les choix que nous avons faits pour la désignation du successeur.

Il n'y a pas la moindre précipitation, puisque cette procédure a été engagée il y a des mois! Il n'y a pas, pardonnez-moi, de « brouillard »! Jamais la désignation d'un Administrateur de Sciences Po, Directeur de l'IEP, n'aura été faite dans des conditions aussi ouvertes et aussi peu opaques ! On peut toujours chercher, souhaiter -peut-être le fera-t-on dans l'avenir- que ce soit encore mieux, mais enfin, les Directeurs de Sciences Po que, grâce à mon grand âge j'ai connus, ont été les uns après les autres, sans exception, choisis par une personne et demie, deux personnes! Le Directeur en poste, le Président de la Fondation et une fois que ces deux là étaient d'accord, ils allaient vérifier qu'il n'y aurait pas d'objection du Gouvernement et, par gentillesse, ils faisaient part de leur choix avant les votes aux membres réguliers du Conseil afin de vérifier que cela ne ferait pas de scandale. Mais c'était un choix monocratique et c'était un choix sans la moindre compétition !

Et là, pour la première fois, nous avons un choix qui va résulter d'un appel à candidatures, qui s'est soldé par 24 candidatures -certaines assez sérieuses, d'autres moins, qu'importe- par l'examen par deux comités - donc pas par une personne seule- de ces candidatures, par une sélection et enfin, comme il se doit, par un vote. Dans un contexte dans lequel nous sommes à ce point-là attaqués, ne battons donc pas notre coulpe et ne donnons pas l'impression que nous sommes semi-coupables, insuffisants.

Pardon si j'ai été un peu long, mais j'espère avoir été assez clair.

Mme RENOUARD.- Je suis contente de ne prendre la parole qu'après les interventions précédentes, car personnellement, je suis arrivée dans un état de grande perplexité devant le calendrier de nos délibérations.

Lorsque la date, que vous aviez initialement envisagée en septembre, a été reportée, j'avais compris que ce report résultait d'une intervention tout à fait formelle du Ministre de tutelle auprès de vous, qui vous demandait que nous ne délibérions qu'une fois connu le rapport définitif de la Cour des comptes. Or, quelqu'un comme moi, vivant en province et informée par la lecture de la presse, avait le sentiment qu'il était un peu curieux que nous nous réunissions alors que l'on attendait le rapport définitif pour le 22 novembre. C'était la date que j'avais lue.

Je m'interrogeais donc sur ce décalage et me demandais pourquoi cette réunion aujourd'hui. Je craignais que cette anticipation par rapport à des engagements que nous avons pris ne puisse être la source de difficultés que nous pourrions ensuite regretter.

Que votre première phrase ait été « *j'ai reçu le rapport définitif* » est pour moi un élément d'information qui fait tomber largement la perplexité très forte qui était la mienne, et je pense que c'est la raison pour laquelle plusieurs d'entre nous ont tenu les propos qu'ils ont tenus, car par ailleurs, comme l'a dit Olivier Duhamel, des critiques étaient formulées dans la presse qui laissaient entendre que le sujet était plus contentieux que nous avions pu penser à un moment donné qu'il l'était.

M. le PRÉSIDENT.- Une précision. La date finale et la nature du rapport de la Cour des comptes ont varié au cours du temps. En septembre, nous devions recevoir au début d'octobre un référé de la Cour des comptes, c'est-à-dire une lettre au Ministre qui se serait adressée à nous. Entre temps, la Cour des comptes a renoncé au référé et est passée à ce qu'elle appelle le « rapport public thématique », procédure qu'a inaugurée, je crois M. Séguin, qui fait qu'indépendamment du rapport général, paraissent des rapports par sujet : les hôpitaux, les communes, etc.

La Cour prépare donc à un rapport intitulé « *Sciences Po face aux évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche* ». Cela explique ces décalages dans le temps. Nous avons appris les dernières

décisions de la Cour il y a une dizaine de jours, lorsque nous sommes allés voir le Directeur de Cabinet du Premier ministre. Nous avons vu le Président de la troisième chambre et nous lui avons dit : « *Nous nous réunissons le 29 ; si vous avez des éléments d'appréciation à nous faire connaître mettant en cause la nomination de l'Administrateur, faites-le avant le 29.* »

On nous a demandé des documents qui concernent les problèmes généraux sur la mission éducation, sur les services des professeurs etc., qui ne touchent pas au problème de la nomination de l'Administrateur. Cette date a été extrêmement difficile à trouver, comme je vous l'ai dit, les membres de ce Conseil étant très pris ; nous l'avons donc maintenue. J'ai convenu avec la Ministre une chose extrêmement simple : après qu'un Administrateur ait été choisi, nous lui écrivons entre le 12 et le 20 novembre, afin que la lettre ne comporte pas simplement le nom de M. X..., que vous auriez choisi, mais aussi un certain nombre d'indications sur ce que nous souhaitons faire, sur les dispositions de réformes qui vous seront soumises. La ministre ne prendra l'arrêté nécessaire qu'après le 20 novembre, lorsque la procédure de la Cour sera totalement achevée, le rapport rendu public et qu'elle disposera de toutes nos propositions de réformes. Il en sera de même, je pense, pour le décret que demandera l'IEP dont le conseil de direction est présidé par Michel Pébereau.

Nous savons donc que les nominations n'interviendront qu'après le 22 novembre. Notre procédure ici est intermédiaire. Nous désignons un Administrateur, nous le proposons au Ministre, parce que nous allons vous dire qui nous proposons. Votre décision sera d'accepter ou de refuser notre proposition. La décision du ministre sera d'accepter ou non votre proposition. Les trois personnes du Gouvernement que nous avons rencontrées nous ont dit : premièrement qu'elles ne s'opposaient pas à notre procédure; deuxièmement qu'elles ne voulaient pas intervenir dans le processus de désignation des personnes par le conseil. Le Gouvernement s'interdit donc de choisir pour nous entre Dupont et Durand. Ces trois personnalités nous ont autorisés à le dire et à vous le dire. Voilà la raison pour laquelle nous tenons ce conseil conformément aux textes qui nous régissent.

M. CHEREQUE.- Monsieur le Président, je voudrais vous dire la gêne dans laquelle je suis aujourd'hui, au moment où il faut prendre une décision qui me met fort mal à l'aise. Non pas que, personnellement, j'en suis à remettre en cause le fonctionnement de Sciences Po, la gouvernance et autre chose -ça n'est pas le débat- mais simplement, et d'ailleurs, vous venez de dire à mi-mot, parce que l'on est dans une situation incongrue. Vous avez reconnu que le Gouvernement attendrait la remise du rapport de la Cour des comptes pour prendre sa décision et vous nous expliquez que le problème du rapport de la Cour des comptes n'a rien à voir dans la désignation du nouvel Administrateur.

Je trouve qu'il y a une forme de confusion. Le Gouvernement, vous le dites vous-même, ne prendra pas sa décision avant la remise définitive du rapport ; cela veut donc dire qu'il veut regarder si, dans ce rapport, il y a des éléments déterminant par rapport à la désignation de l'Administrateur. Et vous nous demandez à nous, Conseil d'administration, de faire fi du rapport en disant qu'il n'a rien à voir avec la désignation ! Il me semble qu'il y a une contradiction forte.

Ma réaction est par rapport au respect du Conseil d'administration. Je ne suis pas dans les petits papiers de ce qui se dit et se fait dans Sciences Po. Je lis la presse. Or dans la rue, on se fout de ma gueule ! On me dit « *vous, Organisation syndicale, vous souhaitez qu'il y ait des représentants des salariés dans les Conseils d'administration des entreprises. Or vous qui êtes au Conseil d'administration de Sciences Po, vous n'êtes pas au courant du revenu du Directeur de Sciences Po ?! Vous n'êtes pas au courant des sursalaires ?! Vous n'êtes pas au courant des décisions du Comité des rémunérations ?! Á quoi cela sert-il de demander à être dans un Conseil d'administration si vous êtes au courant de rien ?!* » On me dit « *François Chérèque, vous n'avez pas fait votre travail ! Si vous n'avez pas les réponses, c'est que vous n'avez pas posé les bonnes questions!* »

Et là, vous êtes en train de nous dire : « *Un rapport remet en cause ce fonctionnement, mais continuez à ne pas poser les bonnes questions et on pourra continuer à décider* » ! Ça n'est pas possible!

Je ne mets pas en cause l'organisation de Sciences Po, mais je trouve que les attaques sont injustes, en particulier par le fait que j'ai toujours soutenu les orientations, notamment sur le travail qui est fait avec l'accès à Sciences Po. C'est pour cela que je me suis engagé à Sciences Po. Mais en même temps, si je demande à des

membres de mon Organisation d'être présents dans des Conseils et qu'ils fonctionnent avec aussi peu de vigilance que je ne l'ai fait ici, je dis que ça n'est pas la peine!

Vous dites que nous aurons le rapport de la Cour des comptes après. On a la réponse au rapport de la Cour des comptes, mais on n'a pas le rapport ! L'exécutif de Sciences Po s'est engagé sur des recommandations, mais qui est l'exécutif de Sciences Po ?! Dans mon Organisation syndicale, il y a un bureau national, une commission exécutive et le rôle des uns et des autres est précis. Là, l'exécutif de Sciences Po a répondu à un rapport, mais je ne sais pas si est l'exécutif. C'est vous? C'est le Directeur qui assure l'alternance? Qui a répondu?

Des recommandations sont faites, on va modifier le Comité des rémunérations, un certain nombre de personnes pourront y être, ce qui veut dire qu'un certain nombre de personnes ne pourront pas y être ; pourquoi exclut-on une partie des gens du Comité des rémunérations qui sera proposé par vous au Conseil d'administration, entre autre, avec comme rôle de définir une partie de vos défraiements ?

Il y a toutes ces questions qu'il me paraît important de débattre dans l'organisation de Sciences Po avant de confier cette gestion à un nouveau Directeur qui sera chargé de la mettre en œuvre. Mais non « *on en discutera après* » mais quand?! Je ne sais pas !

Je suis donc mal à l'aise. Vais-je sortir du Conseil en disant « *je me suis tu car ils ont continué à décider sans moi et j'ai continué à approuver sans réagir* » ? Non. Ce n'est pas un fonctionnement normal d'autant plus, comme cela a été dit tout à l'heure, que c'est un fonctionnement à fonds publics et que j'entends des discours éternels sur la maîtrise des dépenses publiques, sur la dette de l'État etc., Or, il me semble que la rémunération des dirigeants de cette Fondation est directement liée à la maîtrise des fonds. Il ne me semble pas totalement aberrant que, dans un pays où l'on demande de la transparence sur tout, le Conseil d'administration de cette honorable institution demande un peu de transparence.

Rappelons, Monsieur le Président, que c'est une question de trois semaines ! En décalant ce Conseil d'administration d'un mois, on lançait un signe positif vis-à-vis de la Ministre en disant « *On attend et on débat* ». Visiblement, cela ne changera rien au résultat et c'était une façon d'apaiser les choses et d'avoir un débat sur ce qui me semble très important, à savoir la réponse que vous allez faire à la Cour des comptes au regard de ce qu'elle dira dans son rapport définitif.

Vu de l'extérieur, en effet, le commentaire sera « *le Conseil d'administration passe en force* », même si ça n'est pas tout à fait juste...

M. DUHAMEL.- ...et dans le cas contraire, on dira « *le Conseil d'administration a cédé* » car de toute façon, dans les deux cas, on dit que c'est une situation absurde!

M. CHEREQUE.- Je ne compte pas céder ou ne pas céder, mais la décision de faire un Conseil d'administration aujourd'hui est une mauvaise chose. Personnellement, je suis donc pour attendre qu'il y ait un débat de fond et que l'on puisse dire comment, collectivement, on décide d'avoir plus de transparence sur le fonctionnement de cette Institution et qu'à partir du moment où il y a une reconnaissance d'un certain nombre d'erreurs, ces erreurs doivent faire partie du débat avant la désignation.

M. le PRÉSIDENT.- Je comprends très bien que vous souhaitiez un débat de fond sur cette question et il se tiendra. Simplement, je ferai remarquer qu'à ma connaissance, seulement deux personnes de ce Conseil ont demandé la constitution d'un Comité des rémunérations des cadres dirigeants : moi-même, en l'an 2000, et Michel Pébereau, en 2005. Aucun autre membre du Conseil d'administration n'a demandé la constitution d'un Comité des rémunérations.

Qu'un certain nombre de réformes soient nécessaires, c'est entendu ; simplement, je vois difficilement comment on peut faire des réformes sans qu'il y ait un Administrateur et un Directeur de l'Institut pour les organiser et les présenter. Je vous rappelle que le Président de la Fondation n'est pas l'exécutif de la Fondation ; nous avons simplement un Administrateur provisoire de l'Institut, pas de la Fondation. Richard Descoings est mort il y a sept mois! Quand une chambre régionale des comptes examine les comptes d'une commune, on n'interrompt pas les élections municipales! Quand la Cour des comptes examine le fonctionnement d'un ministère, on ne demande pas au Ministre de changer!

La procédure de la Cour des comptes est tout à fait légitime. Dès le début, nous avons dit qu'elle nous éclairerait et aboutirait à des réformes nécessaires. Si je prends dans la liste des recommandations, celles qui s'intitulent : « *Mettre fin à des irrégularités* ». Il s'agit de problèmes qui ne concernent pas le Conseil d'administration de la Fondation, ce sont soit des problèmes de marché, soit des problèmes de services des professeurs, qui concernent l'Administrateur de la Fondation ou le Directeur de l'Institut.

« *Consolider les résultats financiers de l'établissement et mettre en place une politique rigoureuse de maîtrise des dépenses de l'État, notamment, de la masse salariale* » ; la Cour des comptes recommande à l'État de faire évoluer la masse salariale de Sciences Po au même rythme que celle de l'Administration, et pas de celui du secteur privé. C'est l'Administrateur de la Fondation qui organise les négociations salariales en panne depuis sept mois.

« *La Cour recommande à Sciences Po de proposer, chaque année, une stratégie de financement* » ce que nous faisons et ce que nous ferons.

« *La Cour recommande d'instituer un système transparent de rémunération des salariés* », c'est ce que nous avons dit depuis maintenant sept ou huit mois, et que Richard Descoings avait lui-même préparé en janvier/février 2012.

« *Afin d'engager les réformes législatives réglementaires nécessaires pour assurer la transparence de la gestion de l'établissement et la bonne information de l'État, la Cour recommande à l'État...* ». C'est l'idée de la transparence vis-à-vis des l'État.

Pour discuter de ce que recommande la Cour des comptes, qui est légitime et dont le Conseil discutera dans ses compétences, il faut un Administrateur. Nous interrogeons le Conseil pour savoir qui il veut proposer comme Administrateur, mais qu'il soit proposé maintenant ou le 22 ou 23 novembre, la différence m'échappe !

M. LADREIT de LACHARRIERE.- Je suis extrêmement troublé par l'immobilisme que nous incarnons ici, qui peut être typique de l'immobilisme français que nous voulons incarner aussi au sein de cet établissement.

Je ne comprends pas pourquoi le choix du Directeur de Sciences Po prend tant de temps. Il y a maintenant sept mois que Richard Descoings est décédé, et nous nous trouvons dans une situation où nous sommes incapables de trouver un Administrateur en temps voulu. Cela pose deux conséquences : vis-à-vis de l'extérieur, nous sommes relativement ridicules dès lors que nous n'arrivons pas à crédibiliser notre Conseil sur le choix d'un Administrateur ; vis-à-vis des étudiants, à mon avis, nous sommes de moins en moins crédibles, dès lors qu'il nous est impossible, là aussi, de trouver le choix d'un Directeur.

Par ailleurs, je suis extrêmement surpris du peu de confiance que vous vous faites entre vous, entre nous. J'ai rarement vu une institution qui se faisait aussi peu confiance dès lors qu'elle est dans l'impossibilité de choisir un Directeur et qu'elle se réfère en permanence au rapport de la Cour des comptes. Ce n'est pas une personne comme moi, qui a un passé assez important, qui a fixé toutes ces orientations professionnelles en fonction d'un rapport de la Cour des comptes, dès lors que ça n'est pas lui qui choisit le Directeur ou l'Administrateur de Sciences Po. Nous nous trouvons dans une situation tout à fait invraisemblable, qui montre le peu de confiance que nous nous faisons, puisque nous nous référons en permanence à ce rapport de la Cour des comptes.

Ensuite, Mesdames Messieurs, je trouve que vous vous attachez beaucoup trop à ce que vous lisez dans les journaux. Or, vous savez comme moi qu'il ne faut pas lire les journaux comme vous le faites et prendre pour argent comptant ce qui est dit. Je pense parler en connaissance puisque, en tant que Président d'une agence de notation, si nous avons dû gérer nos décisions en fonction de ce que nous lisions dans la presse, nous n'en serions pas où nous en sommes aujourd'hui.

En conséquence, je vous demande vraiment de vous décider aujourd'hui, sinon, la crédibilité de notre Institution va en prendre un sérieux coup.

M. JOUYET.- Je crois m'exprimer ici au titre des fonctions que j'ai exercées en 2005, qui me conduisent à m'exprimer pour les pouvoirs publics.

Sur le fond, je ne reprends pas ce qu'a dit le Président de la Fondation, c'est parfaitement exact : les pouvoirs publics, à quelque niveau que ce soit, n'ont jamais remis en cause ni le statut, ni la libre désignation de

l'Administrateur de la Fondation. Je prends acte des contacts qu'a eus le Président avec la présidence de la République et avec le Premier ministre. Je prends acte également des contacts que vous avez eus avec la Ministre et de la procédure définie avec elle.

Il m'a semblait quand même que, chez la Ministre de tutelle, il y a un souhait d'exprimer que rien de définitif n'intervienne avant le rapport définitif de la Cour des comptes. Elle me l'a redit et, dès lors qu'il n'y a pas de problème de fond, il ne faudrait pas que l'on se batte uniquement sur des problèmes de procédure et que l'on essaie de trouver une solution qui convienne à tous.

J'ai bien pris acte aussi que c'était aujourd'hui un acte intermédiaire, j'insisterai sur ce point. Je me devais de souligner ce qui m'a été indiqué par les autorités de tutelle.

Mme LECLERCQ.- François Chérèque vient de donner le point de vue d'un acteur externe à Sciences Po. J'aimerais donner celui d'un acteur interne.

Oliver Duhamel a indiqué tout à l'heure qu'il fallait tenir bon mais en interne, la situation est devenue difficile. Depuis sept mois, les personnels sont blessés par toutes ces parutions dans la presse et vivent mal tous ces épisodes successifs. Bon nombre d'entre nous pensent que cela suffit et que maintenant, il faut avancer, nommer un successeur et retrouver un fonctionnement normal.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Je souhaite faire quelques remarques sur la forme et sur le fond de la procédure, indépendamment du lien ou pas avec le rapport de la Cour des comptes.

Sur la forme, je vous remercie tout d'abord parce que tout ce que vous aviez annoncé le 22 mai a été tenu. Cependant, en tant que membre de ce Conseil d'administration, dans la tempête médiatique des cinq derniers mois, j'aurais aimé être tenu informée des points d'étape de cette procédure autrement que dans la presse, puisque ce sont les seules informations que j'ai pu avoir à ma disposition.

Par exemple, les quatre noms dont les dossiers nous ont été remis, dossiers dont nous venons de prendre connaissance, sont sortis dans la presse au début de l'été. Pour ma part, j'ai eu entre les mains ces dossiers que le 18 octobre.

Mais c'est également en tant que salariée que j'ai souffert de ce manque d'information puisque, comme l'a dit ma collègue, nous avons été soumis au matraquage médiatique, sans avoir pris dessus alors que, dans le même temps, on assurait les sessions d'examen, et une rentrée qui a été jugée tout à fait remarquable.

Le très fort sentiment de fierté et d'appartenance à Sciences Po, mis en lumière notamment avec le rapport Technologia, après l'enquête sur la qualité de vie au travail à Sciences Po, a été fortement mis à mal au cours de cet été. Comme le dit ma collègue, on a beaucoup, beaucoup souffert de se retrouver seuls sans informations au milieu de cette tempête médiatique.

Sur le fond, parmi les vingt-quatre candidatures dont vous nous avez remis la liste, certaines plus ou moins sérieuses comme le disait M. Duhamel, je n'ai pas bien compris comment avaient été appliqués les critères de sélections...

M. le PRÉSIDENT.-Nous en discuterons tout à l'heure.

Mme BELDIMAN-MOORE.- À première vue, et sans avoir pu disposer des autres dossiers dont nous n'avons pu prendre connaissance, d'autres noms pouvaient légitimement s'ajouter à cette *short liste* qui est parue dans la presse et pour laquelle nous avons eu les dossiers.

Dans les lettres-projets elles-mêmes, j'ai surtout vu des réponses à la candidature de Directeur de l'IEP. Je n'y ai pas beaucoup lu de vision d'administrateur de la Fondation qui pourtant nous occupe ici, et qui va au-delà de l'enseignement et de la recherche, qui gère également les missions de diffusion avec les Presses de Sciences po et la librairie, et de documentation avec la bibliothèque. J'ai vu très, très peu de choses dans ces lettres concernant ces missions-là. Finalement, la fonction de Directeur de l'IEP prend le pas sur celle d'Administrateur qui nous occupe ici.

Enfin, je pense que la question de la gouvernance, de la clarification, de la transparence doit être évoquée avant que l'on puisse se prononcer et donner un avis sur le choix que vous allez nous proposer. Merci, Monsieur le président.

M. FITOUSSI.- Richard Descoings a réussi au-delà de ce que l'on pouvait espérer. On en parle comme d'un échec. On fait de Sciences Po un objet scandaleux. L'héritage que nous aurions serait un héritage désastreux. Je crois que, compte tenu de cette médisance, nous ne pouvons pas accepter une paralysie de notre décision. Toute paralysie de notre décision validerait ces médisances ; je m'y refuse totalement.

M. SCHWEITZER.- J'ai écouté avec beaucoup d'attention tout ce qui a été dit. Il me semble qu'il faut distinguer deux sujets.

D'abord, le choix d'une personne, qui me paraît largement indépendant du rapport de la Cour des comptes, sous réserve que l'on vérifie que ce rapport n'interdit pas le choix de cette personne. Nous savons aujourd'hui que le rapport de la Cour n'interdit le choix d'aucun des candidats.

Ensuite, le rapport de la Cour lui-même et les conséquences qu'il convient d'en tirer. Avec l'Administrateur provisoire vous avez, Monsieur le Président, fait des réponses à la Cour, mais je pense qu'il est important que le Conseil examine toutes ces réponses, examine toutes les réformes proposées et consacre deux ou trois heures à délibérer sur la réaction qu'il doit avoir au rapport de la Cour. La première chose sur laquelle il doit réagir, c'est le fait que c'est à ce Conseil de fixer la rémunération du futur Administrateur de Sciences Po.

Ma proposition serait donc : premièrement, délibérons aujourd'hui sur une proposition de personne, ce qui ne me paraît pas impliquer de préalable. Deuxièmement, annoncer dès aujourd'hui que ce Conseil ayant en main le rapport de la Cour des comptes, les réponses, il aura dans les quinze jours ou trois semaines qui suivent la nomination effective du nouvel Administrateur un débat sur les conclusions à tirer du rapport débat, dont les conclusions elles-mêmes seront rendus publiques.

M. FITOUSSI.- Parfaitement.

M. RIGAUD.- Beaucoup ici ont exprimé leur malaise. Le mien serait que nous nous séparons ce soir sans avoir décidé. Toute mon expérience des affaires publiques et des affaires privées m'enseigne que, lorsqu'un responsable disparaît pour une raison ou pour une autre, il est urgent de le remplacer le plus tôt possible. J'ai beaucoup de respect pour la Cour des comptes ; nous aurons sans doute beaucoup de conclusion à tirer de ses propositions, mais son interférence dans ce processus m'est insupportable. Nous devons décider, et aujourd'hui, du choix d'un directeur. Je trouve déjà bien compliqué qu'il faille ensuite attendre trois semaines pour que les autorités de tutelle donnent leur aval.

Je remercie et félicite Jean-Claude Casanova et Michel Pébereau d'avoir, pendant toute cette période si difficile, d'abord tenu en main la maison, ensuite assuré par rapport aux pouvoirs publics la plus grande transparence. D'après ce que vous nous avez dit, nous savons exactement quels seraient les risques éventuels -ou l'absence de risques- dans un choix immédiat, mais je vous en conjure, décidons aujourd'hui ! La Fondation n'est pas une association ou une administration sous tutelle, mais une constitution originale, elle remonte à fort longtemps, elle a un statut original dont je suis heureux qu'on ne le remette pas en cause aujourd'hui.

Tout ce qui me lie à cette maison depuis soixante ans, le fait que mes propres enfants soient des descendants directs de l'un des Fondateurs, Taine, me conduit à insister pour que nous affirmions notre indépendance et notre capacité de décision dans l'urgence.

M. WASMER.- Je reviens sur l'expression « bras de fer » ou « coup de force » employée dans la presse ou reprise dans le Conseil, à tort à mon sens. Au fond, il y a deux philosophies du contrôle de l'État : soit le contrôle *ex-ante*, soit le contrôle *ex-post*. Nous sommes une Fondation qui délibère, cela ne veut pas dire qu'elle se passe de la tutelle de l'État. Le contrôle de l'État vient *ex-post* et non *ex-ante*. L'État n'a pas à nous empêcher de fonctionner normalement. Rien, dans les textes, ne nous empêche de délibérer aujourd'hui.

Nous sommes comptables des deniers publics, nous sommes transparents dans la procédure, nous votons pour une procédure et pour un candidat ; ensuite, l'État peut prendre ses responsabilités, de la même façon que nous aurons pris les nôtres.

Je comprends que, vis-à-vis de l'extérieur, dans un tel contexte médiatique, il soit difficile d'expliquer pourquoi nous faisons cela. Mais la raison pour laquelle nous le faisons est précisément ce contexte médiatique. Nous devrions nous presser afin de sortir de cette situation le plus vite possible, alors que chaque article de presse

prend une proportion inimaginable, car cela fait sept mois qu'il y a une vacance de pouvoir et des intérêts très forts en présence.

Pour donner un témoignage interne de la situation, cela fait un an que nous réfléchissons à un projet stratégique majeur pour Sciences Po. Nous étions censés remettre nos conclusions en juin de cette année ; nous les avons retardées, retardées et encore retardées. Vis-à-vis des gens extérieurs qui se sont impliqués dans la réflexion et des personnes consultées, c'est quelque chose qui commence à devenir très problématique. Je serais content d'en sortir le plus vite possible.

M. PEBEREAU.- Monsieur le Président, je comprends et partage les préoccupations exprimées par François Chérèque. Incontestablement, nous avons un certain nombre d'adaptations à réaliser dans notre organisation. Ces adaptations, vous en avez évoqué les grandes lignes dans les réponses au rapport de la Cour des comptes. Elles sont d'ores et déjà largement définies. Le Conseil en a connaissance puisque vous avez pris le soin de faire en sorte que nos réponses au rapport de la Cour des comptes lui soient communiquées.

Concrètement, cela signifie que, comme Président de la Fondation, vous avez d'ores et déjà apporté une assez large réponse aux observations de la Cour des comptes. Ce sont des sujets que vous allez pouvoir préciser avec le nouvel Administrateur auquel vous déléguerez vos pouvoirs, dès qu'il aura été désigné. Vous pourrez ensuite faire des propositions au Conseil d'administration, précises et opérationnelles, sur lesquelles se fondera l'action de notre administration.

Sans cet administrateur, il me semble difficile que vous puissiez réaliser le travail nécessaire, d'autant que la plupart des critiques de la Cour des comptes portent sur la façon dont Richard Descoings travaillait avec ses services, les organisait, et non pas sur la façon dont il travaillait avec le Conseil d'administration. C'est une question d'organisation qui se pose. Mon sentiment est qu'il serait imprudent qu'elle soit traitée sans que celui qui va être en charge de mettre en œuvre les décisions du Conseil ait lui-même fait des propositions.

C'est ce qui me conduit à penser qu'il est indispensable que nous choisissons aujourd'hui notre administrateur. Comme Marc Ladreit de Lacharrière, comme Jacques Rigaud, c'est ce que j'aurais fait depuis longtemps dans les institutions dont j'ai eu la responsabilité, si j'avais été confronté à une telle situation.

Certains s'interrogent sur la question de savoir pourquoi ne pas attendre un mois de plus. La question de l'urgence est une question que nous nous sommes posés en septembre. En septembre, nous avons choisi d'attendre pour décider. Dès cette époque, une décision aurait été souhaitable car nous étions sous la pression d'un univers extérieur qui ne comprenait pas que, plusieurs mois après la disparition de l'exécutif de notre Institution, nous attendions encore pour choisir son successeur.

Quelques-unes des expériences que j'ai vécues au cours des dernières semaines peuvent permettre de le comprendre. Deux des candidats, qui sont venus me voir, m'ont dit leur surprise, quatre mois après le dépôt de leur candidature, de ne savoir toujours pas s'ils avaient été retenus ou non, d'apprendre par la presse que d'autres candidats avaient fait l'objet d'une procédure particulière. Ils m'ont dit que leur candidature méritait réponse. Seul ce conseil peut leur donner une réponse. Si nous décidons aujourd'hui, il y a vingt-trois candidats à qui nous pourrions enfin apporter une réponse parce que nous aurons choisi le vingt-quatrième.

Quelqu'un a dit tout à l'heure que l'État assurait la moitié du financement de Sciences Po. C'est exact mais cela signifie que d'autres financent l'autre moitié. Cette autre moitié est financée, pour une part par les étudiants et leurs familles, pour une autre part par des anciens de Sciences Po et les entreprises où ils travaillent. Or, les anciens élèves ne comprennent pas ce qui se passe actuellement. Ils sont dans le même état d'esprit que les personnels. Je suis allé à Londres participer à une réunion d'anciens qui avait été organisée pour solliciter leur générosité, en remplacement de Richard Descoings qui avait accepté de présider cette réunion. J'ai passé ma soirée à expliquer que ce n'était pas parce qu'il y avait une intervention extérieure dans nos procédures que nous n'avions pas encore choisi le successeur de Richard, mais parce que nous avons pensé qu'il était préférable d'attendre le pré-rapport de la Cour des comptes pour prendre une décision. Ce pré-rapport, nous l'avons, et nous lui avons apporté nos réponses en septembre. Depuis lors, rien de nouveau n'est apparu dans ce dossier. Lorsque l'on demande si la procédure de la Cour des comptes sera terminée quand son rapport sera publié, on nous répond «*Pas du tout! S'il*

devait y avoir un problème, on devra attendre de savoir si le Procureur décide de donner des suites au rapport et qui sera concerné par ces suites. Il faudra que la personne concernée soit informée de ce qu'on lui reproche afin de pouvoir exercer ses droits de réponse et qu'ensuite le procureur prenne une décision qui serait de la poursuivre ou de ne pas la poursuivre... » Pardon si je n'utilise pas les termes juridiques adéquats, où tout cela nous conduit-il, en termes de délais?

A la suite d'une conversation avec le Directeur du Cabinet de la Ministre en juillet, nous avons attendu d'avoir le rapport préliminaire de la Cour des comptes afin de pouvoir lui apporter nos réponses. A la suite d'une demande écrite de la Ministre, nous avons attendu d'avoir le rapport définitif de la Cour des comptes pour nous assurer qu'il n'y a rien de nouveau. Nous l'avons.

Maintenant, j'en reviens au problème essentiel : le fonctionnement de notre Institution. En permanence des décisions doivent être prises, qui supposent d'exercer complètement la responsabilité de sa direction. C'est un miracle que, dans l'organisation des études, des examens, sur le plan de la sécurité, nous n'avons pas eu de problème grave. J'ai vécu aux côtés du Directeur intérimaire la réception des candidats de la campagne présidentielle. Inutile de vous dire qu'il y avait quelques responsabilités de sécurité qu'il fallait assumer. Ce n'était pas de ma compétence.

Il y a donc, d'abord les problèmes des personnels et des étudiants. Il y a ensuite ceux de soutiens extérieurs. Enfin, il y a le PRES, c'est-à-dire l'organisation dans laquelle nous avons accepté d'entrer, qui a gagné la compétition des Idex grâce à Sciences Po et à Richard Descoings et qui, maintenant, doit prendre des décisions et les mettre en œuvre. Et puis nous avons à négocier notre prochain plan triennal de financement avec l'État : Jean-Claude Casanova et moi n'avons pas la capacité de le faire. Nous sommes, là aussi, dans une situation de faiblesse.

Bref, nous avons besoin d'un Administrateur. Or, qu'est-ce qui s'oppose à ce que nous l'ayons aujourd'hui? Il suffit que nous proposons son nom aux pouvoirs publics qui prendront leur décision lorsqu'ils le souhaiteront. Y a-t-il un problème dans le choix de l'Administrateur? Jean-Claude Casanova va nous en parler tout à l'heure, c'est une autre question, mais pour ce qui est de la décision, je n'ai pas l'ombre d'un doute : aujourd'hui, notre Institution a besoin de montrer qu'elle est capable de prendre cette décision. Cela fait sept mois que Richard Descoings est décédé. Aucune autre organisation, qu'elle soit publique ou privée, n'attend sept mois pour désigner son responsable.

Parlant de cette question avec un des responsables du côté de l'Etat, je lui disais « *Franchement, je viens du secteur privé, où l'idée de laisser un exécutif vacant pendant sept mois ne viendrait pas à l'esprit* ». Sa réponse a fusé « *parce que vous croyez que le public ne fonctionne pas aussi bien que le privé ?!* ».

Nous sommes dans la situation d'avoir à prendre aujourd'hui la décision de faire ce qui est de notre responsabilité. Nous n'avons aucune indication que la proposition qui va vous être faite par Jean-Claude Casanova pose un problème où que ce soit. Aucune, et Dieu sait que nous avons posé beaucoup de questions et analysé longuement le problème.

Sciences Po a besoin d'être en état de répondre à des attaques ignobles qui ne cessent de fourmiller dans la presse. Je trouve très intéressantes les questions de rémunérations qui sont des questions extrêmement importantes dans toutes les institutions. Je suis bénévole à Sciences Po dans ma présidence du Conseil de Direction depuis vingt-cinq ans. Je suis un peu étonné d'être attaqué, ici et là, sur le fait de savoir quels avantages j'en tire. Je trouve singulier que l'on dise que je suis responsable de quatre emprunts souscrits par la Fondation, et que l'un d'entre eux serait, paraît-il, douteux! Que cela conduise à s'interroger sur la question de savoir si je suis un banquier capable! J'ai lu tout cela dans la presse! Ce cas particulier ne présente aucun intérêt autre qu'anecdotique. Il est simplement l'un des signes qu'il est temps que Sciences Po ait son Administrateur Directeur. C'est à lui qu'il appartient de faire face à tout ce qui arrive à Sciences Po. En réalité, en nos qualités respectives, Jean-Claude Casanova de Président de la Fondation, et moi de Président de l'Institut, nous ne pouvons pas nous substituer à

l'exécutif de Sciences Po. Si nous pensons que Sciences Po n'a pas besoin de cette nomination, nous ne vous la demanderions pas.

M. LADREIT de LACHARRIERE.- On se comporte comme si on voulait enterrer Sciences Po. L'immobilisme de cette nature est invraisemblable!

M. CHEREQUE.- Arrêtons un peu ! Il faut être sérieux ! Ici, personne ne veut enterrer Sciences Po !

M. DUHAMEL.- Essayons plutôt de se convaincre les uns les autres.

Mme FAUCHER.- Comme cela a été dit à plusieurs reprises, il est important de faire la distinction entre deux questions : celle du choix de l'administrateur ; celle du rapport et du calendrier.

On discutera peut-être du choix de l'administrateur tout à l'heure, mais la question qui nous intéresse ici est celle du rapport et du calendrier. Je ne comprends pas pourquoi nous ne pouvons pas attendre quelques semaines, afin que l'ensemble des membres du Conseil d'administration ait pu au moins regarder le rapport de la Cour des comptes. Certains d'entre nous ont pu le faire ; apparemment, en septembre, on a décidé d'attendre d'avoir le rapport. Vous nous dites qu'on l'a, mais vous vous l'avez, pas nous. Or, dans ce rapport, semble-t-il, un des problèmes essentiels est la défaillance récurrente du Conseil d'administration à remplir son rôle de délibération.

Comment pouvons-nous délibérer lorsque nous n'avons pas les pièces en main ? Nous avons besoin de pouvoir délibérer en toute sérénité. De la même façon, nous avons besoin de savoir ce que contient le rapport de la Cour des comptes, pour nous rendre compte que personne n'est particulièrement visé, que des problèmes seront rapidement résolus, et aussi pour savoir que nous devons délibérer dans ce Conseil d'administration.

Je viens juste de rejoindre ce Conseil d'administration : trop souvent, nous avons les pièces pour délibérer beaucoup trop tard. Les quatre candidats sont connus depuis des mois ; nous avons eu les pièces il y a dix jours. Nous avons eu les réponses au rapport de la Cour des comptes le matin du Conseil d'octobre ou, pour certains qui travaillent dans la maison, la veille, à 21 heures. Le Conseil n'a donc jamais délibéré des réponses au pré-rapport et, semble-t-il, ne pourra pas délibérer des réponses du rapport, afin de se prononcer en toute connaissance de cause, sachant que nous n'aurons pas l'administrateur avant quelques semaines. Je ne vois donc toujours pas l'urgence de prendre cette décision.

M. le PRÉSIDENT.- Une précision. Dès qu'elles ont été prêtes, nous avons donné nos réponses. Si vous n'avez pas ce rapport, c'est parce que la Cour des comptes nous interdit de le donner. Ce qui a été publié dans la presse résulte d'un vol ou d'une indiscrétion, le vol du rapport provisoire de la Cour des comptes émanant, soit du Ministère de l'enseignement supérieur, soit de la Cour des comptes elle-même.

Il y avait deux exemplaires à Sciences Po. Un des exemplaires portait une indication, l'autre non. L'exemplaire sans cette indication a été photocopié à Sciences Po. Le premier en revanche n'a jamais été photocopié, il n'a jamais quitté mon bureau, à mon domicile. L'exemplaire provisoire remis à la presse est, soit un exemplaire de la Cour des comptes, soit un exemplaire du Ministère de l'enseignement supérieur. Les magistrats de la Cour des comptes veulent bien en convenir.

Concernant les documents qui vous ont été adressés, je rappelle ce que nous vous avons dit en mai 2012, c'est-à-dire comment nous procéderions : ce n'est pas le Conseil d'administration qui ferait le choix entre tous les candidats, mais un comité de sélection proposerait un candidat au conseil. Comme, là aussi il s'est produit une indiscrétion, quatre candidats ont été connus comme composant une « short List ». Par courtoisie nous vous avons adressés les dossiers de ces quatre candidats que dans une étape intermédiaire le comité de sélection avait retenus. Mais il n'y a eu aucun retard dans l'envoi des documents.

Enfin, on a fait allusion à la Fondation, au droit public etc. Nous avons un problème de désaccord absolu avec la Cour des comptes. La Fondation est une Institution spécifique, créée en 1945 par un texte d'ordre législatif validant un pacte entre l'Ecole libre des sciences politiques, qui est représentée par la moitié du Conseil -ce que l'on appelle les Fondateurs- et l'État. C'est une institution tout à fait à part. A tort juridiquement, à notre avis, la Cour des comptes tente de nous inclure dans les associations à but non lucratif. C'est pourquoi on voit apparaître comme un *leitmotiv* le Code général des impôts. Un classement arbitraire n'est pas un raisonnement. La loi sur les associations à but non lucratif a été votée à la fin des années 1980, après le scandale d'une ligue contre le cancer

(L'ARC), elle ne concerne absolument pas Sciences Po. Sciences Po n'appartient pas à cette catégorie juridique. La Cour des comptes n'est pas une autorité juridique en cette matière et nous n'acceptons pas cette classification. Nous sommes une association spécifique, régie par ses propres textes, une ordonnance de valeur législative, confirmée par une loi qui donne à cette Fondation la gestion de l'IEP.

M. LAMY.- Comme Louis Schweitzer, je serai pour distinguer deux problèmes.

D'abord, les nominations auxquels nous devons procéder. Elles sont soumises aux pouvoirs publics, lesquels sont parfaitement informés du fait que nous sommes en état de prendre cette décision. Nous allons prendre une décision et les pouvoirs publics rendront leur position. C'est le plus urgent. Ensuite, il y a le rapport de la Cour des comptes. Je considère que c'est un rapport d'audit externe. Ce qui importe, ce sont les décisions qui seront prises par notre instance et qui concernent le management de Sciences Po. Le reste relève du bruitage microcosmique.

J'entends bien ce que dit François Chérèque, je n'ai rejoint que très récemment cette assemblée, je ne peux pas juger si le Conseil a été associé ou non aux décisions essentielles, mais à partir du moment où un auditeur externe fait un certain nombre d'observations, certaines de détail, d'autres de fond, des décisions sont à prendre concernant la suite et effectivement, il faudra qu'elles viennent ici. Quand ? Comment ? Je pense que, pratiquement, il vaudrait mieux que la personne qui rapporte sur les conséquences à tirer et qui soumet une proposition en Conseil soit quelqu'un qui a le pouvoir de le faire.

M. le PRÉSIDENT.- La Cour des comptes nous demande un tableau strict des services des professeurs. Il n'y a qu'une assemblée de professeurs et le Directeur de l'établissement, qui puissent l'établir. Sans Directeur d'établissement, qui va établir le tableau des services? Ça n'est pas le Conseil de la Fondation!

M. de CASTRIES.- Je ne voudrais pas ajouter à la longueur des débats, mais parfois, je me demande pourquoi nous essayons de rendre compliquée quelque chose de finalement assez simple. Il y a deux décisions de nature différente, comme cela a été rappelé par plusieurs d'entre nous : l'une concerne la nomination du Directeur ; l'autre concerne le fonctionnement futur du Conseil d'administration et les leçons que nous tirons du rapport de la Cour des comptes.

Il me semblait à la fois courtois et sage d'attendre de savoir quel était le contenu véritable du rapport de la Cour des comptes, pour vérifier qu'aucun candidat à la succession de Richard Descoings ne pouvait être affecté par ce rapport. Ceci est un fait, et alors qu'à l'évidence, aucun des candidats dont nous allons examiner la candidature n'est concerné, je ne vois pas pourquoi on retarderait cette décision.

Le temps passe, et à la fois la cohésion de l'Institution et sa réputation extérieure sont des éléments qui semblent devoir être pris en compte autour de cette table. Sciences Po est une Institution qui, dans l'environnement national mais aussi international, n'a pas que des amis ou que des supports œcuméniques. Un certain nombre de gens se réjouissent de voir la confusion s'installer. Or, on détruit beaucoup plus facilement et beaucoup plus rapidement une réputation qu'on ne l'a construit.

Il a fallu des années pour en arriver là où nous sommes. J'ai, moi aussi, rejoint cette instance relativement récemment. J'y suis depuis beaucoup moins longtemps que certains d'entre vous, mais je considère que s'il y a eu quelques faiblesses, au total, le bilan de Richard Descoings est profondément positif et mérite d'être salué. Ce n'est pas du renouvellement de son mandat dont nous discutons ; là, on aurait pu se dire « *peut-être faut-il attendre un peu plus pour vérifier* » mais non, on discute du mandat d'un successeur qui, quel que soit celui des quatre que l'on choisit, n'est en aucune manière concerné par le rapport de la Cour des comptes.

Chacun chez soi et les vaches sont bien gardées. Prenons nos responsabilités pour celui qui doit diriger l'Institution le plus vite possible, car la confusion s'installe, les équipes risquent de se déliter, la réputation risque d'en souffrir. Et ensuite, comme l'ont proposé Jean-Claude Casanova et Louis Schweitzer, organisons une discussion autour de la table pour savoir les leçons que nous tirons en termes de gouvernance du rapport de la Cour des comptes, mais les deux choses me semblent être totalement distinctes.

M. DUHAMEL.- Je pense qu'en effet, a priori c'est assez simple, mais pourquoi est-ce compliqué? Car nous sommes dans une situation de crise, d'attaques et sous le feu médiatique. C'est cela qui complique les choses.

Face à cela, le plus important est que nous soyons le plus soudés possible, que tous ceux qui tiennent à Sciences Po aident Sciences Po à tenir.

Je voudrais convaincre ceux qui ont de légitimes réticences, comme François Chérèque, mon collègue Philippe Terneyre. Bien entendu, il y aura des réformes indispensables à faire, dont on aura à débattre, mais je ne peux pas laisser dire que ce Conseil n'a pas délibéré et a laissé passer toutes les choses. Il y a eu une faute et une erreur, en tout cas que certains estiment être une erreur, dont je suis -mais Richard Descoings lui-même le pensait- à savoir la question des rémunérations qui n'aurait pas dû être traitée ainsi, mais les grandes décisions de Sciences Po ont été prises après discussion et délibération, parfois difficile, de ce Conseil. La multiplication des premiers cycles délocalisés avec les réticences de l'ouverture d'un cycle à Menton, les ZEP, les droits de scolarité, l'internationalisation, tout ce qui marque l'identité de Sciences Po a donné lieu à des débats ici, parfois très, très vifs !

À cause de l'environnement médiatique, nous avons le choix entre deux inconvénients. Si nous prenons une décision aujourd'hui, d'aucuns écriront que c'est un passage en force! Si nous ne prenons pas cette décision aujourd'hui, vous lirez dans toute la presse que la crise s'aggrave, que le Conseil d'administration de la Fondation est paralysé, qu'il devait prendre une décision et qu'il ne l'a pas prise !

Entre être accusé de faire preuve de force ou dire que l'on est un peu plus enfoncé dans la crise et un peu plus paralysé, il me semble que ceux qui tiennent à Sciences Po doivent choisir le premier choix, même avec toutes les réticences qu'ils ont. Ce dilemme final, je le simplifie comme cela, car dans le monde médiatique simpliste c'est comme cela que, au bout de l'histoire, cela se résume !

M. CHEREQUE.- Je suis sensible à ce que dit Olivier Duhamel. J'écoute donc avec attention. C'est vrai, aucune des deux solutions qu'il nous propose n'est satisfaisante. Simplement, ici, personne ne veut la fin de Sciences Po. Il faut faire attention aux propos qui sont trop directs sur ce sujet.

Ensuite, si on se fie à ce qu'on lit dans les journaux, c'est que l'on n'a que cela à lire sur Sciences Po ! Je le dis de façon très claire : si nous avons cette discussion aujourd'hui, c'est que la discussion souhaitée par tout le monde, nous aurions dû l'avoir il y a quelques semaines, et si l'exécutif de Sciences Po était capable de faire le rapport qui a été fait au dernier Conseil, nous aurions eu la discussion dans la semaine qui suivait et aujourd'hui, nous serions plus dans la situation de dire : « *puisque nous avons décidé des orientations, aujourd'hui, c'est plus simple à décider* » !

Très franchement, je pense qu'il y a eu une erreur. Quand on est attaqué médiatiquement, on n'attend pas que la calomnie s'installe pour y répondre. L'organisation est peut-être plus difficile à faire faute d'Administrateur, je comprends, j'écoute les arguments, mais quand, les uns les autres, dites « *dans les administrations, dans les institutions que j'ai présidées ou pas, cela ne se serait pas passé ainsi...* » oui, mais vous auriez tous réuni votre Conseil d'administration pour débattre des calomnies de l'extérieur! Je veux bien que l'on dise « *si on ne prend pas la décision, on laisse faire* » mais tous vous auriez réuni vos Conseils d'administration pour informer les membres que c'étaient des calomnies et nous ne serions pas dans la situation actuelle !

À ce niveau-là, il y a eu une erreur de gouvernance là. Ne reprochons pas, à nous qui sommes interrogatifs, car ils ont le sentiment d'être très mal à l'aise par rapport à ce qui se fait à l'extérieur. Si nous avions eu la discussion il y a un mois, nous ne serions pas dans la situation actuelle ; or, il était possible de l'avoir, car le rapport avait été fait. On ne peut pas nous reprocher à nous de vouloir retarder les choses, car je pense que, dans une autre structure, on n'aurait pas fonctionné comme cela. Quand je m'engage dans un endroit, j'aime bien aller au bout.

Et puis, évitons le côté très affectif. Personne ne remet en cause l'héritage de Richard Descoings. Le débat n'est pas là, il est sur notre propre fonctionnement. C'est là-dessus que j'interviens.

M. le PRÉSIDENT.- Hélas, beaucoup de gens remettent en cause l'héritage de Richard Descoings. Si je ne réunis pas le Conseil, c'est parce que le Ministre m'écrit le 2 septembre qu'il faut attendre le rapport de la Cour des comptes que nous avons reçu à la mi octobre! La Cour des comptes est sans arrêt invoquée. À mon avis, pour ce qui est publié dans la presse, la Cour des comptes est instrumentalisée dans cette question car parmi les vingt-quatre candidats, je suis bien obligé de constater, à notre honneur, qu'il y a quatre magistrats de la Cour des comptes et

que, dans les professeurs qui ne font pas entièrement leurs services beaucoup appartiennent aux grands corps de l'Etat. (Rires)

M. PEBEREAU.- En effet, Monsieur Chérèque, notre intention était d'informer nos Conseils dès que nous avons répondu à la Cour des comptes. Malheureusement, on nous a demandé par écrit, avec un délai très bref, de ne pas tenir ces Conseils. Nous avons dû annuler la réunion qui était prévue pour ce qui concerne le Conseil de la Fondation. Je n'avais pas encore convoqué le Conseil de Direction de l'Institut, ce qui a conduit à ce que l'on m'interpelle pour me demander pourquoi je ne l'avais pas fait.

Les réponses aux rapports établies par Jean-Claude Casanova ont été diffusées. Il a donc fait le maximum pour informer rapidement le Conseil. En effet, nous aurions pu réunir les Conseils en septembre, mais cela risquait d'apparaître comme une provocation à ceux qui nous demandaient de les reporter. C'est pourquoi nous y avons renoncé.

Mme MAYEUR-JAOUEN.- Il a été beaucoup question d'informer, d'éléments d'information et d'informations, et ce n'est pas à cause des médias qu'il y a un problème, c'est parce que ces éléments d'information ne sont pas une information complète. Qui, autour de cette table, a vraiment lu le rapport de la Cour des comptes? Pas moi. Je n'en sais que ce qui en a filtré, ou les réponses ou les recommandations qui nous ont été communiquées.

Je comprends que, dans le rapport de la Cour des comptes, une chose est pointée, c'est le fait que le Conseil d'administration, sûrement en toute bonne foi, a à certains moments manqué de vigilance. Alors, et je m'associe tout à fait à M. Chérèque, je me dis donc que c'est peut-être le moment de se dire : ouvrons les yeux, soyons vigilants, demandons une information plus complète. C'est une affaire de trois semaines avant que le rapport soit communiqué -le 22 novembre-. Or, dans le procès-verbal de la séance du 22 mai, il était question que la procédure de désignation du nouvel Administrateur dure jusqu'en décembre. À quelques semaines près, si nous votons aujourd'hui, allons-nous voter en pleine connaissance de cause? Moi pas. En fait, je ne vois pas comment voter.

M. PAYE.- Je rejoins ce qui a été dit en dernier lieu par M. de Castries, il faut distinguer la nomination et les réformes. Procéder à la nomination me paraît urgent, car cela fait sept mois que cette maison n'a pas de Directeur. Je ne vois pas comment on pourrait indéfiniment durer comme cela.

L'important était d'être sûr -et je comprends que vous ayez voulu attendre d'avoir le rapport de la Cour des comptes- que la personne que vous proposeriez n'était pas en situation difficile compte tenu du rapport de la Cour des comptes. Vous avez ce rapport, nous ne l'avons pas -vous nous avez donné quelques éléments de réponse-, nous vous faisons confiance sur le fait que si vous proposez un nom, c'est que vous êtes sûr que le rapport de la Cour des comptes ne le met pas en péril. Dès lors, je crois qu'il faut décider de la nomination du Directeur le plus vite possible, car cela fait sept mois que cela traîne.

Ensuite, il y a les réformes à introduire, y compris dans le fonctionnement de ce Conseil d'administration. Le plus tôt sera le mieux.

M. le PRÉSIDENT.- Je voudrais préciser un certain nombre de points.

Encore une fois, si vous n'avez pas ce rapport, c'est parce que la Cour des comptes nous a interdit de le communiquer. Cette fois-ci, il n'a pas encore été communiqué à la presse. En revanche, le Président de la troisième chambre m'a autorisé à vous adresser les recommandations. Si des indications supplémentaires devaient apparaître, je lui ai demandé de nous les communiquer avant le 29 octobre.

Concernant les propos de Louis Schweitzer, je suis entièrement d'accord, nous attendons ces réformes depuis le mois de janvier. Quelques éléments de réponse ont été avancés dans la réponse à la Cour des comptes, par exemple : comment devrait, à notre avis, être rémunéré le responsable de Sciences Po (je l'ai dit également à la Ministre) normalement, il devrait percevoir comme Directeur de l'Institut le traitement d'un président d'université et comme Administrateur de la Fondation une indemnité que votera le Conseil d'administration de la Fondation. Pour que ces réformes et bien d'autres puissent être mises en œuvre, le Conseil devra en délibérer ! Si nous vous avons communiqué cette liste des propositions de la Cour c'est parce que, sauf concernant strictement les services des

professeurs de l'Institut, l'examen de toutes ces propositions relève de la compétence du Conseil d'administration de la Fondation et de l'Administrateur.

Par exemple, la Cour des comptes suggère que nous devrions « *limiter le nombre des mandats de l'Administrateur et du Président* ». C'est une question importante que se posent toutes les institutions et dont le Conseil devra débattre : savoir si l'Administrateur peut faire un, deux ou trois mandats, même chose pour le Président. Le Conseil peut en décider par un règlement intérieur, sans modifier ses statuts.

Depuis les mois de janvier/février, je souhaite que le Conseil puisse aborder ces questions, mais soyez conscients que tout repose sur le drame médiatique. La Cour des comptes est arrivée dans Sciences Po ; peu après, le vol d'un listing permettait la publication dans *Mediapart* puis dans *Le Monde* des rémunérations de Richard Descoings; quelques semaines plus tard, toujours dans *Mediapart*, a l'aide d'un autre document dérobé, un magistrat de la Cour des comptes, le précédent Président de la troisième chambre était présenté, du fait du contrat qui le rattachait à Sciences Po, comme un protégé de Richard Descoings, et il était ainsi mis en cause pour mettre en garde les rapporteurs de la Cour des comptes ! Ces deux vols de documents ont lancé l'affaire médiatique. En septembre, le rapport de la Cour des comptes mystérieusement communiqué aux mêmes journaux est revenu à nouveau dans les journaux.

Nous avons donc eu une campagne générale contre Sciences Po, une campagne intérieure ou extérieure contre Richard Descoings qui avait trop bien réussi, ce que la France supporte difficilement. Et bien qu'enterré, on continue de jeter des pierres sur son cercueil !

Ensuite, nous avons une compétition entre un certain nombre de gens. Ce n'est un secret pour personne qu'il y a dix jours, l'un des candidats a téléphoné à Sciences Po en disant « *vous ne pouvez plus nommer M. Dupont compte tenu de ce que dit la Cour des comptes, donc remettez la date de votre Conseil d'administration* » ! Nous sommes donc également prisonniers de cette campagne électorale.

Je crois que le plus simple est de s'en remettre à notre conseil et de vous demander quels sont ceux d'entre vous qui veulent reporter la décision? S'ils sont majoritaires, nous la reporterons. Si ce n'est pas le cas, je vous indiquerai le nom de l'Administrateur que propose le Comité de sélection.

Qui est pour reporter la décision concernant l'Administrateur?

(Il est procédé au vote à main levée. Huit membres se prononcent en faveur du report.)

M. le PRÉSIDENT.- Nous allons donc passer au...

M. CHEREQUE.- ...normalement, on demande également les contre et les abstentions.

M. le PRÉSIDENT.- Bien sûr.

M. JOUYET.- Il y a aussi les explications de vote. C'est compte-tenu de la procédure et des échanges que vous avez indiqués avoir eu, Monsieur le Président, avec la Ministre de tutelle.

M. le PRÉSIDENT.- Il est entendu avec la Ministre de tutelle que je lui écrirai entre le 12 et le 20 novembre, et que ma lettre comprendra : la proposition de l'Administrateur que nous ferions ; un certain nombre de propositions, qu'elle pourra retenir ou non, dans les indications qu'elle donnera à son représentant au Conseil de direction de l'Institut, et au Recteur ou à un autre de ses représentants qui participera à nos prochaines délibérations.

Dans cette lettre, je m'engagerai sur le fait que l'Administrateur aura un pouvoir pour un an pour proposer un certain nombre de réformes qui sont contenues dans le rapport de la Cour des comptes.

Nous recommençons donc notre vote.

Qui est pour voter maintenant ? (18 voix)

Qui s'abstient? (3 voix).

Qui est contre? (8 voix).

M. le PRÉSIDENT.- Je vous rappelle quelle a été notre procédure.

Nous avons constitué deux comités de sélection :

Un comité pour l'IEP, qui comprend cinq membres : le Président du Conseil de direction ; le Président de l'assemblée des professeurs, M. Sirinelli ; le Président du Conseil scientifique, M. Lazar ; le vice-président étudiant, M. Bontemps ; le vice-président enseignant du Conseil de direction, M. Lequesne. Michel Pébereau vous en dira un mot puisque, au départ, nous avons décidé que l'Administrateur serait en même temps Directeur, et que le Directeur est élu par le Conseil de direction et non par nous.

Concernant le Conseil d'administration de la Fondation, qui doit élire un Administrateur, l'ordonnance de 1945 correspondait aux textes de cette époque. Vous vous souvenez que, depuis 1807, dans le droit universitaire français, les ministres nomment sur proposition des corps universitaires. Depuis la chute du Second Empire, les ministres ne s'opposent plus aux décisions des corps universitaires. Sauf quelques cas extrêmement rares entre 1940 et 1944, et un ou deux autres cas, pour toutes les nominations des Doyens des Facultés, du Collège de France, des professeurs d'université, les ministres nommaient sur proposition.

Volontairement, dans notre statut de 1945, le Président est désigné par le seul Conseil, car il est choisi dans le collège des Fondateurs. Il est, si j'ose dire, représentant de l'Institution qui a porté l'Ecole libre des sciences politiques à la Fondation. En revanche, l'Administrateur est nommé par un arrêté sur notre proposition. Vous devez l'élire à la majorité des deux-tiers des présents. Vos votes vont donc avoir de l'importance, car il suffit de plus d'un tiers d'entre vous pour s'opposer au choix proposé de l'Administrateur.

Pour vous faire cette proposition je rappelle que le comité de sélection depuis notre conseil de mai comprenait neuf membres : les deux représentants de l'État, M. le Vice-président Jean-Marc Sauvé et M. Jean-Pierre Jouyet ; l'ancien Administrateur Alain Lancelot ; Olivier Duhamel comme professeur à l'IEP ; Michel Pébereau comme président du Conseil de direction de l'IEP ; Louis Schweitzer, Henri de Castries et Hélène Gisserot comme administrateurs issus du collège des Fondateurs. Hélène Gisserot ne peut pas être des nôtres, mais s'associe à la proposition que je vais vous faire.

Ce collège de neuf personnes a décidé à l'unanimité de vous proposer Hervé Crès. Un autre candidat a obtenu deux voix et un autre candidat a été classé en second. Les trois autres candidats, à l'exception d'Hervé Crès, n'ont pas été retenus.

Pourquoi? La presse a fait état, à la suite d'une indiscretion, d'une *short List* qui serait passée de six à quatre. Cela ne devait pas être public mais c'est exact.

Lors de nos délibérations, nous avons écarté la possibilité de nommer M. Mathiot, Directeur de l'IEP de Lille, car il désapprouvait la politique de Richard Descoings concernant le recrutement dans les ZEP. Il était pour la modalité « non-discrimination dans les recrutements ». Nous n'avons pas retenu M. Faron. Bien que directeur d'un établissement public, il était membre du Cabinet du Président ministre de l'enseignement supérieur. Cela ne nous a pas paru convenir à l'indépendance que nous souhaitons de la part de l'Administrateur.

Nous avons retenu quatre noms, parmi lesquels nous avons choisi Hervé Crès, dont je vais vous dire quelques mots.

Hervé Crès est né en 1967. L'âge était important. Il est rentré en 1987 à l'École normale supérieure dans la section des sciences mathématiques. Tout à l'heure, M. Rigaud a fait allusion à la fondation de l'Ecole libre des sciences politiques. En effet, Sciences Po a été créée par un normalien, que le Second Empire avait empêché d'enseigner : Taine qui fut le maître et l'inspirateur de Boutmy. Si Hervé Crès est choisi comme Administrateur, il ne sera pas le seul Normalien à jouer un rôle dans cette maison puisque, au lendemain de la guerre, Jean Touchard et Jean Méyriat y ont aussi joué un très grand rôle : le premier en développant la recherche ; le second en développant considérablement notre bibliothèque.

Élève en mathématiques de l'École normale supérieure, Hervé Crès a la modestie des mathématiciens qui savent très jeunes s'ils seront de grands mathématiciens ou non. À l'âge de 19/20 ans, il considère qu'il ne sera pas un grand mathématicien et il vient faire ses études à Sciences Po. Hervé Crès est un bon élève de cette maison, car il vient à la section « service public » dont il est diplômé en 1990. C'est à Sciences Po qu'il prend goût pour les sciences économiques. Il décide de se consacrer à l'enseignement et à la recherche dans cette discipline.

En 1994, quatre ans après sa sortie de Sciences Po, il est fait deux fois docteur : docteur en économie à l'université de Genève ; docteur en mathématiques appliquées à l'université de Paris I, le Président de son jury étant Debreu, lui-même ancien élève de l'École normale supérieure et prix Nobel de sciences économiques.

À partir de là, la carrière universitaire d'Hervé Crès commence. Par rapport à tous les candidats, sans aucune exception, il a le *curriculum vitae* universitaire et scientifique le plus impressionnant. Il a été *assistant-professor* (en *track for tenure*) à l'université de Pennsylvanie, qui est une des plus grandes universités américaines. Il a enseigné dans différents pays et il revient comme professeur à HEC avant 2000. Aux Etats-Unis, en Suisse, en France, il enseigne ce qui était l'objet de sa thèse, à savoir l'économie publique, l'application des procédures de calcul économique lorsqu'il y a défaillance du marché, lorsqu'il y a asymétrie d'information ou incomplétude des marchés, ou lorsqu'on utilise des procédures centralisées. Autrement dit, il est scientifiquement dans ce domaine que les économistes appellent l'économie publique.

Il publie seize articles, dont quatre depuis qu'il est à Sciences Po. Ces seize articles ont tous paru dans des revues de rang un, en langue anglaise, la classification en rangs un, deux, trois, quatre, étant celle du CNRS. Il a été lui-même éditeur associé de trois grandes revues scientifiques. En l'an 2000, il a reçu le prix du meilleur enseignant à HEC.

Ensuite, il a été recruté à Sciences Po en 2008. Il n'a pas été recruté par Richard Descoings, mais par M. Bigorgne qui, à l'époque, était un des Directeurs adjoints de Sciences Po, qui avait travaillé avec lui. Richard Descoings avait besoin de quelqu'un qui ait une compétence d'organisation des systèmes de scolarité et qui soit un professeur de rang élevé. En effet, à HEC, Hervé Crès a dirigé d'abord le doctorat, puis la grande école et les masters spécialisés. Il a combiné à HEC une carrière de professeur et une carrière d'administrateur et d'organisateur.

Arrivé à Sciences Po, on lui a confié la Direction des études et de la scolarité. Pour prendre son emploi à Sciences Po, où il avait fait l'essentiel de ses premières études, il a accepté une réduction de sa rémunération par rapport à la rémunération de HEC de 15 %. À Sciences Po, il a dirigé les études et la scolarité, avec deux cent cinquante collaborateurs. Il a été élu en janvier 2011 par le Conseil scientifique comme Directeur de l'école doctorale (emploi qui ne résulte pas d'une décision mais d'une élection)

Si j'énumère les grands critères qui nous intéressent : la connaissance et la pratique de l'anglais : elle est parfaite, il a vécu et enseigné dans des pays anglophones. Des études très avancées : ancien élève de l'École normale, Sciences Po, deux doctorats. Une carrière de professeur reconnue par des élections dans des établissements différents. Un niveau scientifique reconnu par ses publications : il est élevé. Une expérience de professeur à Sc. Po, il est à Sciences Po professeur dans le département économie élu par ses pairs.

Enfin, sans doute le plus important à nos yeux du point de vue de la Fondation : une grande capacité de manager ou de gestionnaire. Je crois bien connaître le monde universitaire français et le monde universitaire étranger. Les professeurs ou gestionnaires de l'université qui combinent à la fois la compétence intellectuelle, scientifique et universitaire avec la compétence de gestion, c'est-à-dire la capacité de mettre sur pied un budget, de voir dans quelle mesure il est réalisable, à quelle condition on peut l'obtenir est extrêmement rare. Un des grands drames de l'université, depuis la loi de la III République a été de confier la gestion de l'université à des professeurs qui avaient de grands talents universitaires, mais pas forcément des talents de gestionnaire. Hervé Crès a le double talent d'être un gestionnaire et un grand professeur.

Pour ces raisons, son âge, ses qualités scientifiques, ses qualités universitaires, et l'observation quasi quotidienne que je fais de lui depuis neuf mois ; je ne le connaissais pas avant qu'il vienne à Sc. Po, avant 2012 j'avais conversé deux fois avec lui, pour parler de Condorcet et de problèmes d'économie publique. Je l'ai observé dans des réunions, je n'avais pas d'idée précise sur lui. Je savais le rôle important qu'il joue. À un certain moment, Richard Descoings avait pensé à lui, pas nécessairement toujours à lui, car ils se sont heurtés à certains moments sur différentes questions. Mais avant la mort de Richard Descoings, je lui avais demandé s'il envisageait de faire sa carrière à Sciences Po ; il m'avait répondu oui. Alors, j'ai très attentivement observé Hervé Crès, l'a aussi observé Michel Pébereau qui dirige le Conseil de l'Institut. Aujourd'hui, je peux dire que, du point de vue de l'intelligence, de l'énergie et de la moralité, il présente à mon avis les conditions requises pour être l'Administrateur de Sciences Po.

C'est la raison pour laquelle, Mesdames et Messieurs, je le propose sans aucune hésitation à vos suffrages.

Mme CARRERE d'ENCAUSSE.- Pouvez-vous nous dire pourquoi alors que vous avez retenu ce candidat, vous nous avez adressé trois autres dossiers ?

M. le PRÉSIDENT.- Ce que nous avons appelé la *short list* sont les gens que, pendant tout l'été, nous avons rencontrés. Ce que je vous propose est la suite de cette procédure. Comme cette *short List*, qui n'aurait pas dû apparaître dans la presse, est apparue dans la presse, par courtoisie à votre égard, nous vous donnons les dossiers. Dès le départ, il était entendu que notre procédure serait de vous proposer quelqu'un, et pas d'organiser une élection entre Dupont et Durand. Les neuf membres de la Commission ont reçu ces quatre personnes, ils ont discuté avec elles. Le Comité de Michel Pébereau les a reçus. Le comité de la Fondation au nom duquel je m'exprime a retenu le seul Hervé Crès.

M. FITOUSSI.- Je partage tout à fait l'avis émis par Jean-Claude Casanova et, je suppose, Michel Pébereau. Pendant toutes ces années à Sciences Po, j'ai pu apprécier la rectitude d'Hervé Crès, ses qualités scientifiques et de gestionnaire. Je me suis fréquemment opposé à lui, mais ai toujours apprécié la clarté de nos oppositions, la logique de son argumentation, même lorsqu'elle se heurtait à la mienne!

Nous nous sommes notamment opposés sur la question du service des enseignants. Il souhaitait que les enseignants aient un service beaucoup plus important. Je le dis, car je sais que c'est un des points soulevés par la Cour des comptes...

M. le PRÉSIDENT.- ...dans la réponse à la Cour des comptes, nous proposons la réforme que souhaitait Hervé Crès.

M. FITOUSSI.- Et il a tenu bon !

Pour toutes ces raisons j'ai une très, très grande estime pour Hervé Crès. Être Directeur de la scolarité à Sciences Po n'est pas une sinécure ; c'est la plus grosse et la plus complexe des Directions. L'organisation des enseignements, le recrutement des personnels nécessaires à cette fin, est une tâche lourde qu'il a su mener à bien, y compris dans les conditions les plus difficiles.

M. JOUYET.- Toutes les qualités que vous avez données sont importantes. On les a vues lors du Comité de sélection. J'ai dit, lors du Comité de sélection, qu'il était important qu'il soit entouré en haut -si j'ose m'exprimer- mais aussi dans l'administration. En effet, un des gros reproches qui est fait par ce que l'on a lu, c'est sur le côté administratif, rémunération, etc. Sous ces réserves là, je peux suivre la proposition que vous faites.

M. le PRÉSIDENT.- Sur ce point, je ne voudrais pas avancer dans le problème de la discussion des réformes. Je compte demander à l'Administrateur, dans la lettre que nous rédigerons -et je l'ai déjà annoncé au Ministre- que l'on reconstitue à la Fondation le poste qu'Alain Lancelot avait supprimé-je ne sais pas, Alain, si tu le regrettes- celui de Secrétaire général de la Fondation.

Il faut constituer immédiatement en adjoint de l'Administrateur un Secrétaire général de la Fondation qui aurait la responsabilité sur toutes les tâches immobilières, financières, de gestion. Aujourd'hui, grâce à Richard Descoings, le patrimoine immobilier de la maison est quatre fois plus important que par le passé. Notre personnel est passé d'une centaine à neuf cents personnes. Les responsabilités administratives et strictement financières, indépendamment des problèmes pédagogiques ou d'enseignement, sont suffisamment importantes dans la maison pour qu'il y ait une personne d'un rang relativement élevé, c'est-à-dire issu éventuellement d'un corps de l'État ou venant du privé, peu importe, nous n'avons pas d'ostracisme en ces matières, pour que quelqu'un s'en occupe à temps plein.

Mme FAUCHER.- Les universités internationales avec qui nous souhaitons nous comparer, et je me fais la porte-parole de très nombreux de mes collègues académiques hommes et femmes, soulignent à quel point d'habitude, les autres universités s'appliquent à montrer et à démontrer qu'elles ne discriminent pas contre les femmes.

Or, Sciences Po semble faire l'inverse et s'assurer qu'elle apparaît discriminer contre les femmes. Nous avons déjà eu cette discussion au moment de la composition des deux Comités de sélection. Au vu des noms qui ont

circulé dans la presse, mais aussi parce que certaines étaient membres de l'Institution et donc connues, beaucoup se sont étonnés qu'il n'y ait aucune femme dans la *short liste*. Il n'était pas difficile pour l'Institution de l'inclure dans la *short liste*, en tout cas de démontrer que nous faisons attention à ce genre de problème.

M. NEAU-LEDUC.- Une remarque sur la proposition que vous nous faites, qui est liée au débat que l'on a eu précédemment et, peut-être, au débat à venir, sur le fait qu'une seule personne soit présentée au vote. C'est la sélection telle que vous l'aviez envisagée, présentée et décidée.

Je trouve, néanmoins, s'agissant d'un établissement public, semi-public, para-public, ou sous financement public -peu importe la qualification-, que le fait qu'une seule personne soit présentée au suffrage du conseil, et sans que cela porte ombrage aux qualités de la candidature de Hervé Crès qui a certainement toutes compétences, est surprenant. Il aurait en effet été intéressant de savoir ce qui a fait défaut aux autres candidats et, éventuellement, de s'interroger sur le fait que l'on puisse à l'avenir auditionner collectivement les candidats pour ce type de recrutement.

Je comprends que la période est un peu tendue, puisqu'il faut mettre un terme à ces sept mois, mais le fait qu'il n'y ait qu'un nom, avec une présentation qui relève essentiellement d'un CV, me laisse un peu sur ma faim.

M. le PRÉSIDENT.- C'est la procédure qui a été envisagée. Olivier Duhamel a rappelé les procédures antérieures. Il n'y a aucune procédure de sélection, un seul nom était proposé. La procédure a duré longtemps. Neuf personnes engagent leur confiance, elles sont indépendantes de l'Institution et non dépourvues d'expérience.

C'est la proposition que je vous fais et celle de ce Comité de neuf personnes qui s'est réuni plusieurs fois, qui en a débattu. Vous pouvez évidemment la repousser, mais personne n'est démerité. Il y avait une candidate femme tout à fait exceptionnelle, elle-même ancienne élève de l'École normale, Magistrat de la Cour des comptes, mais il était impossible de la retenir car elle n'avait aucune expérience des institutions universitaires françaises et étrangères. Nous l'aurions recruté il y a trois ans à Sciences Po, elle aurait appris Sciences Po, cela aurait été très bien. Sciences Po est devenue grande ; en arrivant, l'Administrateur doit avoir une profonde connaissance de la maison. On ne peut pas venir à Sciences Po avec ses bagages pour y trouver, comme un Recteur entre dans un rectorat, ou un chef de Cabinet, une voiture de fonction, un appartement de fonction, etc. C'est une maison dans laquelle on rentre avec nécessairement une compétence interne de la maison.

Mme FAUCHER.- Je pense que vous parlez d'une candidate qui n'est pas celle à laquelle je faisais allusion.

M. le PRÉSIDENT.- Je sais, oui.

Mme FAUCHER.- Je me doute que vous le savez. Je me demandais quels critères avaient été retenus...

M. le PRÉSIDENT.- ...nous les avons expliqués ! Il y en a quatre : la profonde connaissance de Sciences Po ; la profonde connaissance du système universitaire ; la pratique écrite et parlée de l'anglais ; les capacités de gestion, c'est-à-dire savoir diriger un ensemble complexe, savoir lire de la comptabilité, savoir répondre à un audit, etc.

Nous avons passé au crible de ces quatre qualités les vingt-deux dossiers. Il en a émergé six, des six il en a émergé quatre et des quatre il en a émergé un, celui que nous vous proposons !

M. le PRÉSIDENT.- Nous allons procéder au vote. Je vous demande de bien voir les conséquences de votre vote pour la maison.

Vous pouvez, soit inscrire le nom d'Hervé Crès, soit ne rien inscrire.

(Il est procédé au vote à bulletin secret)

(Il est procédé au dépouillement)

M. le PRÉSIDENT.- Voici le résultat du scrutin, sur 30 votants :

Pour Hervé Crès : 20 voix.

Bulletins blancs: 9.

Bulletin nul : 1

Nous avons donc réunis les deux-tiers des voix sur le nom d'Hervé Crès. Les conditions sont donc remplies pour proposer au Ministre la nomination d'Hervé Crès au poste d'Administrateur.

M. FITOUSSI.- Arithmétiquement, il y a quelque chose que je ne comprends pas. Tout à l'heure, il y a eu trois abstentions, huit votes contre et dix-huit votes pour. Au total, cela faisait vingt-neuf.

M. le PRÉSIDENT.- Nous sommes trente.

M. DUHAMEL.- Quelqu'un a dû refuser de se prononcer sur le vote de tout à l'heure.

M. FITOUSSI.- Très bien.

M. le PRÉSIDENT.- Je m'étais mis d'accord avec Mme la Ministre pour que, si nous étions interrogés, nous annonçons notre vote mais, surtout, que nous indiquions qu'il s'agit de notre proposition au ministre, qui prendra la forme d'une lettre, d'ici à la fin de la quinzaine prochaine. Cette lettre contiendra le nom du candidat proposé par le Conseil d'administration et les recommandations que nous souhaitons faire et que le futur Conseil devra adopter.

Hormis la désignation de l'Administrateur, je retiens essentiellement de cette séance la lourde tâche qui va incomber au Conseil pour fixer les orientations de réforme et de direction de la maison.

M. SCHWEITZER.- Il ne faut pas que la lettre au Ministre préjuge trop les décisions du Conseil.

M. le PRÉSIDENT.- Tout à fait. Dans la lettre au Ministre, je dirais que je soumettrai au Conseil un certain nombre de propositions et celles qu'elle-même voudra bien me faire.

Merci.

La séance est levée à 17 heures 05.