

# FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

## Conseil d'administration

Mardi 4 Juillet 2006

### Sommaire

I.	Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 2 mai 2006.	3
II.	Comptes annuels 2005 des Presses de Sciences Po et rapport de gestion.	5
III.	Sciences Po Développement : bilan après une année d'activité.	7
IV.	Le réseau thématique de recherche avancée "Nouveaux modes de régulation : convergence des sciences sociales et expérimentales" et la politique scientifique de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.	12
V.	Actualité de la politique internationale de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.	41

## **PRESENTS**

MM. CHANDERNAGOR, CHEVALLIER, DESCOINGS, DUHAMEL, FITOUSSI, Mmes FAU, FURIC, MM. GENTOT, HERVIEU, HURTIG, JEANNENEY, KUKAWKA, LANCELOT, LE BRAS, Mme MAUREL, MM. PAYE, PEBEREAU, Mme RENOARD, MM. REMOND, RIGAUD, SIRINELLI.

## **ABSENTS OU EXCUSES**

M. BARRE, Mme CARRERE d'ENCAUSSE, MM. CASANOVA, DENOIX de SAINT MARC, DUMAS, DURRLEMAN, Mmes GISSEROT, GOBERT, MM. LADREIT de LA CHARRIERE, LECA, MAIRE, MOURET, PLIHON, SCHWEITZER.

## **ASSISTAIENT A LA REUNION**

M. GARDETTE, Directeur de la Bibliothèque, M. GRUNBERG, Directeur scientifique, M. RICHARD, Directeur des finances, M. VERILLAUD, Directeur des affaires internationales et des échanges.

*(La séance est ouverte sous la présidence de M. René REMOND à 9 h 30.)*

**M. le PRESIDENT.**- La séance est ouverte. Je vous fais part des personnes qui nous ont fait savoir qu'elles ne pourraient pas être là : M. BARRE, Mme CARRERE d'ENCAUSSE, MM. DUMAS, DURRLEMAN, Mme GISSEROT, Mme GOBERT, MM. LADREIT de LACHARRIERE, MAIRE, RIGAUD, SCHWEITZER, DUMAS.

La plupart ont donné procuration : M. BARRE et Mme CARRERE d'ENCAUSSE à moi-même; M. DUMAS a donné procuration à Richard DESCOINGS ; je donne celle de Mme GISSEROT à M. CHANDERNAGOR. Mme GOBERT a donné procuration à M. CASANOVA et M. LADREIT de LACHARRIERE a laissé sa procuration en blanc. La

procuration donnée à M. CASANOVA tombe, puisqu'il sera également absent et qu'il donne procuration à M. LANCELOT. Monsieur MAIRE me donne sa procuration, M. RIGAUD donne la sienne à M. LANCELOT. Quant à M. SCHWEITZER, il a remis une procuration en blanc.

## **I. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 2 mai 2006**

**M. le PRESIDENT.**- Y a-t-il des demandes de précision et de rectification ?

**M. GENTOT.**- Je n'étais pas présent et n'interviendrai donc pas pour demander une rectification. Je voudrais simplement apporter une précision. Lorsque Richard DESCOINGS a fait sa déclaration, qui a été suivie du succès que l'on sait, il a indiqué que je n'avais pas souhaité achever mon second mandat. Si, j'ai achevé jusqu'au dernier jour mon second mandat de Directeur de l'IEP.

**M. DESCOINGS.**- Je vous présente mes excuses pour cette inexactitude. Je rectifie mon propos qui était inexact.

**M. le PRESIDENT.**- La rectification est importante pour l'histoire.

**Mme FAU.**- Une fois de plus, je suis notée comme assistant à la réunion plutôt que comme présente. Je crois avoir déjà fait cette demande.

**M. le PRESIDENT.**- Ces rectifications faites, le procès-verbal est adopté.

Nous voudrions rendre compte au Conseil du déroulement de la grande semaine qu'a vécue la Fondation du 20 au 23 juin, pour faire mémoire de l'ordonnance portant création de la FNSP. Ce fut un succès. En tout cas, la réalisation a correspondu à ce que nous voulions que soit cette célébration et pas seulement des mondanités. Au départ, la communauté des responsables de la recherche de la maison, sur l'idée de Richard, Gérard, moi, et des Directeurs des différents centres de recherche, avait souhaité qu'elle ait un caractère à la fois festif et intellectuel. La fête où la solennité était, en partie, illustrée par la remise des doctorats *Honoris Causa*, dont les six titulaires étaient tous éminents. Les choix faits et suggérés par les chercheurs étaient tout à fait pertinents et couvraient l'ensemble du champ de la recherche en sciences sociales, puisque les six relevaient de la sociologie, de la science politique, de l'histoire, du droit et des relations internationales.

Pour éviter que cette cérémonie ne tombe dans la mondanité, nous les inscrivions de droit dans la réflexion des quatre jours et il a été demandé à chacun, outre le remerciement venant après la *laudatio* par les enseignants permanents de la maison, de faire une vraie leçon. Nous avons eu droit à six leçons magistrales d'une grande qualité, d'une haute tenue, comportant à la fois réflexion sur leurs disciplines. Nous les publierons.

L'ensemble du programme était ambitieux. Toute la semaine a été centrée sur la recherche, pour montrer que la création de la Fondation avait permis l'essor, le développement de la recherche et qu'elle était devenue un pôle majeur de la recherche en science sociale pour les soixante ans. C'était un peu les noces de diamants du mariage entre la Fondation et la recherche. Les matinées étaient consacrées aux problèmes du gouvernement des universités, de la politique de la recherche, des publications de la diffusion des connaissances et les après-midi, de grands débats, tables rondes sur des problèmes généraux de philosophie politique, tels que la démocratie et les valeurs universelles, ou des problèmes de société comme l'énergie.

De bout en bout, l'animation de ces demi-journées a été assurée par la communauté scientifique. Tous les Directeurs de centre de recherche, l'école doctorale, se sont impliqués, ce qui a assuré une très grande cohérence. On aurait pu craindre une dispersion des centres d'intérêts, mais du début à la fin et du matin au soir, il y a eu une convergence, y compris les leçons magistrales des nouveaux docteurs. A cet égard, ce fut un succès complet. La célébration du soixantième anniversaire de la Fondation a été illustrée avec éclat.

**M. DESCOINGS.**- Aucun intervenant n'a fait défection.

**M. le PRESIDENT.**- Or ils étaient soixante-dix !

**M. DESCOINGS.**- La qualité, notamment des réponses des docteurs *Honoris Causa*, était tout à fait remarquable.

**M. le PRESIDENT.**- Cela a été l'occasion d'établir des documents, notamment un livret.

*(Arrivée de M. PEBEREAU.)*

Cela a marqué une étape importante dans le développement, la prise de conscience de ce que représente la Fondation dans le panorama intellectuel en France. Ce sera aussi une référence pour le développement ultérieur. On aura l'occasion d'y revenir à

l'occasion du point consacré aux réseaux thématiques de recherche avancée.

## **II. Comptes annuels 2005 des Presses de Sciences Po et rapport de gestion**

**M. le PRESIDENT.**- Ce Conseil, au cours de ces cinq années, s'est à plusieurs reprises intéressé au problème des Presses, de leur avenir, de leur gestion, de leur budget. On y revient en fin de Conseil. M. RICHARD va présenter les comptes de l'exercice 2005 et commenter le rapport de gestion.

**M. RICHARD.**- Il ne s'agit pas de faire un bilan de la politique scientifique et éditoriale des Presses, mais simplement d'apporter des commentaires rapides sur les comptes que vous avez entre les mains.

2005 a été une année de relance des Presses, marquée par la publication de vingt-quatre nouveautés, contre vingt l'année précédente. Cette relance se traduit dans les comptes par le redémarrage des ventes du fonds propre, en hausse de 16 %, qui, malheureusement, s'accompagne parallèlement d'une baisse continue, année après année, de la vente des revues, de 5 %. Au total, le chiffre d'affaires des Presses augmente légèrement, passant de sept cent douze mille euros à sept cent quarante-huit mille euros.

Du côté des dépenses, la structure évolue : d'une part en bien grâce à une maîtrise des coûts de fabrication qui, au total, augmentent moins vite que la production d'ouvrages, ce qui est le signe tangible que les coûts sont maîtrisés ; d'autre part, par une modification de la structure des dépenses, puisque la masse salariale augmente, ce qui correspond à la réorganisation des Presses. Jusqu'à présent, une quinzaine de personnes travaillaient aux Presses, la moitié était de statut salarié de la SARL et l'autre salarié de la FNSP mis à la disposition de la SARL. Le recentrage de l'organisation fait que, désormais, la plupart des personnes qui travaillent aux Presses, dix, sont des salariés de la SARL et seulement trois personnes avec un statut de salarié de la Fondation sont mises à la disposition des Presses. Cela explique l'augmentation de la masse salariale au compte d'exploitation de la SARL.

Cela dit, au niveau global, la subvention d'équilibre versée par la Fondation aux Presses a légèrement augmenté, elle est passée de quatre cent soixante mille à cinq cent vingt mille euros, mais du fait de ce transfert du coût des personnels, le coût global a diminué

en 2005 par rapport à 2004 pour la Fondation, passant de huit cent quatre-vingt mille euros à six cent soixante-douze mille euros.

**M. DESCOINGS.**- Le Conseil a de nombreuses fois délibéré sur les Presses, affirmant clairement sa volonté que Sciences Po développe sa mission éditoriale, qui lui a été confiée dès 1945, que cette mission aboutisse à ce que les titres mis en vente soient si possible achetés, sachant que c'était éventuellement un critère de lecture et qu'en même temps nous essayions, progressivement, de diminuer la subvention d'équilibre versée par la FNSP aux Presses. Nous constatons un début, puisque le compte d'exploitation tient compte de l'ensemble des charges, notamment de personnels. Au total, le coût pour la FNSP a diminué de façon tout à fait négligeable, de l'ordre de cent mille euros sans que, pour autant, nous marquions le pas sur le nombre des ouvrages.

Il y a la question des revues, je crois qu'il faut maintenir absolument les revues et, bien sûr, celle du maintien de l'édition papier en parallèle ou pas avec l'édition numérique. De très nombreuses nouvelles revues sortent exclusivement par voie numérique. La question n'est pas tranchée, elle est très compliquée, toutes les Institutions universitaires en France, en Europe et dans le monde se posent la question. Ce que l'on sait, du côté de la bibliothèque c'est que, pour le moment, nous avons à la fois les abonnements papiers et les abonnements numériques ce qui, au total, coûte plus cher.

**M. le PRESIDENT.**- Il y a eu entre autres une matinée passionnante ouvrant des perspectives que l'on ne soupçonnait pas, sur des problèmes qui appellent des décisions difficiles à prendre.

**M. FITOUSSI.**- Le travail accompli par les Presses est tout à fait remarquable. Ayant dit cela, je me fais le porte-parole des membres du Conseil pour protester du fait que les Presses n'offrent jamais aux membres du Conseil d'administration de la Fondation la revue de l'OFCE. Toutes les autres revues sont offertes, mais celle-là, non ! (*Sourires*) Ce n'est pas la première fois que cela se produit, c'est la raison pour laquelle je me permets de le souligner.

**M. DESCOINGS.**- Je transmettrai immédiatement cette fâcheuse information !

**M. le PRESIDENT.**- Ce n'est pas l'effet d'une décision !

**M. HURTIG.**- J'aurais eu quelques questions à poser sur les comptes des Presses, mais c'est plutôt au sein de la Commission des finances, comme nous le faisons d'habitude, que ces questions doivent être posées, afin de ne pas encombrer la séance du Conseil

d'administration. Or la Commission des finances n'a pas été réunie avant la remise des comptes.

Une question de fond à propos des revues : les Presses ont annoncé, mais cela ne figure pas dans le rapport, leur décision de publier deux nouvelles revues. Or, par rapport à ce que vous venez de dire, je me demande comment cela peut s'expliquer, se justifier.

**M. RICHARD.**- L'édition de ces revues est en cours de discussion. Je ne comprends pas la question sur la justification. Nous sommes, effectivement, en discussion pour éditer des revues, mais qui existent déjà.

**M. HURTIG.**- C'est en effet une reprise de revues existantes, mais ceux qui reçoivent les revues des Presses ont reçu des bulletins d'abonnement à ces nouvelles revues à envoyer aux Presses. On a donc l'impression que la décision est prise.

**M. DESCOINGS.**- Je regarderai ce point.

**M. PEBEREAU.**- Sur le rapport de gestion, il faudrait, si possible, arriver à une présentation plus compréhensible pour des personnes non initiées, en particulier pour ce qui est du compte de gestion lui-même. On pourrait présenter un compte d'exploitation permettant de mettre en évidence le montant des ventes, celui des recettes et l'aide que la Fondation apporte, afin que l'on voie l'évolution, dans le temps, de l'aide et des conditions de l'équilibre. Le compte rendu verbal que vous en avez fait est plus explicite, me semble-t-il.

**M. DESCOINGS.**- On pourra le faire pour le procès-verbal, si vous voulez.

### **III. Sciences Po Développement : bilan après une année d'activité**

**M. DESCOINGS.**- Notre Conseil avait adopté la création de cette société par actions simplifiée au printemps de l'an passé. Il est souhaitable et nécessaire de faire un premier bilan.

Les objectifs étaient de faire connaître nos jeunes talents scientifiques, je pense aux jeunes enseignants-chercheurs, aux jeunes chercheurs, à des entreprises et des administrations qui n'ont pas, a priori, beaucoup d'informations ou de liens avec eux.

Deux intérêts : celui de notre Institution et de chaque enseignant-chercheur et chercheur concerné de mieux faire connaître sa production scientifique, et l'intérêt

social que représente la recherche en sciences humaines et sociales pour les acteurs économiques qui ne sont pas membres du monde académique. Un autre intérêt, plus individuel, est de permettre, notamment aux jeunes, de compléter le montant de leur rémunération annuelle par des activités connexes à leurs activités scientifiques. C'est important car on court toujours le risque pour les plus jeunes qu'ils cherchent à compléter leurs rémunérations à l'occasion d'activités qui les éloignent de leurs centres de préoccupation scientifique, en y consacrant un temps qui vient amputer les temps de la recherche et de l'écriture.

Pour réussir il nous fallait, d'abord, une mobilisation des chercheurs, des enseignants-chercheurs, à la fois institutionnellement à travers l'Ecole doctorale et les différents centres de recherche, et une mobilisation des personnes. L'autre clef de la réussite était bien naturellement de trouver des clients.

Sur ces deux points, après dix mois d'activité, nous pouvons considérer que les débuts de cette société sont encourageants. Pourquoi ? Parce que des chercheurs de l'ensemble des centres de recherche de Sciences Po et de l'ensemble des disciplines ont, d'ores et déjà, participé aux activités de cette société. Dans la note qui vous a été adressée, vous avez la liste nominative des chercheurs et enseignants-chercheurs impliqués. On pouvait penser que cette société intéresserait, d'abord, les plus jeunes parmi les académiques, ceux qui ont moins de notoriété ; il est intéressant de constater qu'en réalité, c'est l'ensemble du corps académique qui a montré son intérêt. Des personnalités comme Jean-Paul FITOUSSI, Gilles KEPEL, n'avaient pas besoin de cette société pour être connus. D'une part, il y a eu un engagement des uns et des autres pour participer à ces activités de conseil ; d'autre part, la structure a pu apporter des avantages spécifiques en matière de gestion, notamment sociale et fiscale.

élément, L'autre élément, c'est que nous avons des clients. François RACHLINE qui organise les activités de cette société, a coutume de dire que le premier client est celui qui revient une deuxième fois, qui, ayant eu l'occasion de faire travailler à la fois la société et les chercheurs et enseignants-chercheurs, en est suffisamment content pour vouloir poursuivre et recommencer. Ce n'est pas le cas de l'ensemble de nos clients, mais vous avez vu qu'avec le CEA, nous avons un accord sur trois ans, ce qui marque bien l'intérêt de cette Institution ; que deux entités aussi différentes que le groupe Caisse d'épargne et la Médiature de la République ont eu recours plusieurs fois au

service de cette société. Il ne faut pas tirer des statistiques ou faire une extrapolation sur dix mois d'activité, mais cela commence plutôt bien. Tout le sujet sera de savoir si, sur cette rampe de lancement, nous augmenterons le chiffre d'affaires, le nombre de nos clients, si ces clients seront satisfaits des prestations de consultance effectuées et si les chercheurs et enseignants-chercheurs souhaiteront continuer à travailler avec cette société. Vous avez vu que le chiffre d'affaires atteint est de l'ordre de trois cent cinquante mille euros. Par rapport à nos autres sociétés, nous n'avons pas à rougir de ce premier résultat.

Vous avez vu également, et c'était une décision du Conseil, qu'il s'agit de financer à la fois les chercheurs et enseignants-chercheurs et les centres de recherche et que nous devons faire très attention à limiter les coûts de structure et de fonctionnement de cette société, afin que le chiffre d'affaires aille le plus directement possible au développement des activités, non pas scientifiques, mais de consultance, à partir du terreau scientifique.

**M. le PRESIDENT.**- La discussion est ouverte.

**M. PEBEREAU.**- Je ferai la même remarque que pour le sujet précédent : il faudrait que l'on ait un compte d'exploitation, car l'objectif doit être, me semble-t-il, que les subventions disparaissent.

**M. DESCOINGS.**- Oui.

**M. PEBEREAU.**- Il est normal qu'il y ait des frais de lancement. Ensuite, il faut que le plus vite possible, l'aide de Sciences Po à Sciences Po Développement se limite à l'aide indirecte que représentent les charges immobilières et peut-être administratives non payées qui ne figurent pas dans le compte d'exploitation. La disparition de la subvention de la FNSP doit être l'objectif central, me semble-t-il, le plus rapidement possible. La comptabilisation des charges indirectes peut être un peu différée.

**M. DESCOINGS.**- Qui sera peut-être atteint en fin d'exercice. Absolument, le Conseil avait clairement dit que cette activité nouvelle devait s'autofinancer. A terme, si nous pouvions dégager du profit, cela permettrait d'améliorer aussi le fonctionnement des centres de recherche, puisque les profits réalisés seraient utilisés pour couvrir les charges fixes de Sciences Po et pour augmenter les moyens des centres de recherche.

**M. KUKAWKA.**- J'avais rencontré très longuement François RACHLINE au moment du démarrage de Sciences Po Développement et lui avait fait part de la très grande satisfaction de ce lancement. Je lui avais dit aussi que les deux ou trois premières

années seraient, sans doute, délicates et difficiles, car il n'est pas dans la culture ou les habitudes françaises, à la différence de ce que je peux constater dans d'autres pays européens lorsque l'on travaille avec des collègues qui, eux, ont depuis longtemps l'habitude de valoriser leur recherche au niveau des acteurs économiques ; je pense principalement à l'Allemagne, mais c'est vrai, aussi, des Etats-Unis et du Japon. Je lui avais dit que la première année ne serait sans doute pas significative de la réussite ou de l'échec de Sciences Po Développement, mais qu'en tout cas, elle était très importante pour éviter un sentiment de trop grande difficulté. Les résultats qui nous sont transmis aujourd'hui vont, je crois, dans le bon sens.

Autre remarque, vous avez indiqué qu'au départ, c'était principalement destiné à des émoluments complémentaires pour des jeunes chercheurs et enseignants-chercheurs. Or, en regardant la liste des intervenants on voit bien que, dans un premier temps, il faut aussi "des locomotives", des noms connus, des personnalités du monde de la recherche et du monde académique, pour donner envie et apporter un degré de connaissances et d'expertises très pointu et satisfaisant. C'est ce qui est en train de se faire. Comme toujours, il faudra doser et accompagner le fait que des chercheurs, seniors ou très expérimentés, continuent à apporter leur intérêt à Sciences Po Développement, mais effectivement, que le relais soit progressivement pris par les jeunes.

Dernière remarque, j'avais dit à François RACHLINE : ne considérons pas Sciences Po Développement seulement comme un élément financier, seulement comme le fait de pouvoir contribuer à aider les jeunes, à aider les laboratoires de recherche qui ont toujours besoin d'argent, mais concevons Sciences Po Développement comme une nouvelle approche en France de ce que les sciences sociales peuvent apporter au monde économique, aux entreprises, à la manière dont, jusqu'à présent, elles ont une sorte de creux à combler sur une réflexion plus importante de leur place, de leur rôle, de leur relation avec les pouvoirs publics ou semi-publics.

Sciences Po est au carrefour des recherches académiques classiques, mais aussi des recherches plus impliquées, plus appliquées au monde social, culturel et privé. Pour moi, la vraie réussite ne sera pas seulement, dans les années qui viennent, les bilans (bien sûr, il ne faut pas que ces bilans soient mauvais) mais aussi dans le fait que les chercheurs et enseignants-chercheurs pourront réellement apporter une autre

manière de développer l'entreprise et l'économie en France.

**M. FITOUSSI.-** Deux remarques. Si les "vieux" sont présents dans la liste, c'est parce que ce fut le moyen de l'introduction des jeunes...

**M. KUKAWKA.-** Cela fonctionne aussi en équipe de France de football !

**M. FITOUSSI.-** Les entreprises ont l'habitude de s'adresser à beaucoup de personnes qui ont une certaine renommée.

La plupart des contrats qui ont été signés avec Sciences Po Développement existaient avant, mais ne passaient pas par Sciences Po Développement. Il y a eu, de la part d'un certain nombre de chercheurs de Sciences Po, la volonté de passer par Sciences Po Développement, quitte à financer en partie Sciences Po Développement. Pour répondre à Michel, pour l'instant, la subvention s'analyse dans le sens contraire de celle de Sciences Po à l'entreprise Sciences Po Développement. Il y a des contrats qui, de toutes les façons existaient, qui de toutes les façons passaient par d'autres canaux et qui, maintenant, passent par Sciences Po Développement, parce qu'il me semble qu'il appartient à cette communauté de jouer le jeu du développement de cette Institution souhaité par le Conseil d'administration.

**M. PEBEREAU.-** Malheureusement, je crains que la situation soit un peu différente. Il y a bien une subvention de soixante-trois mille euros de Sciences Po à Sciences Po Développement. C'est une subvention effective. Les coûts de Sciences Po Développement sont donc couverts à hauteur de soixante-trois mille euros par la FNSP.

**M. RICHARD.-** C'est tout à fait cela. Simplement, il ne faut pas oublier que, comme c'est une année de développement, il y a un certain nombre de frais initiaux...

**M. PEBEREAU.-** C'est tout à fait normal et je n'ai pas du tout discuté ce point. Il va de soi que cette opération est intéressante et qu'elle soit déficitaire la première année ne pose pas de problème de principe.

**M. FITOUSSI.-** Elle aurait été encore plus déficitaire s'il n'y avait pas eu d'apport par les chercheurs qui passaient auparavant par d'autres canaux que celui de Sciences Po Développement. Si je dis cela, c'est parce qu'il ne faut pas décourager les chercheurs de passer par Sciences Po Développement alors qu'ils ont des habitudes anciennes qui se sont créées de façon individuelle et individualiste ; Sciences Po Développement est le moyen d'en faire une communauté.

**M. PEBEREAU.-** Il faut être précis. C'est pourquoi je suggérerais que nous ayons un

compte plus détaillé pour l'année prochaine.

**M. PEBEREAU.**- Il est nécessaire que cette activité soit normalement équilibrée, car elle relève du secteur concurrentiel. Il faut donc que nous soyons irréprochables sur le financement de son fonctionnement.

Il est très important que des chercheurs plus anciens puissent servir de locomotive. Il faut leur rendre hommage pour la générosité dont ils font preuve à cet égard. Mais tel que fonctionne le système, ce n'est pas ainsi que se pose la question. Ils servent de locomotive en termes d'image. Mais en pratique, il y a d'un côté leurs contrats et, de l'autre, les contrats mentionnés par Richard DESCOINGS dans sa présentation, avec la Caisse d'épargne et le CEA. Ce sont ceux-ci qui sont significatifs car c'est du développement de contrats de ce type que dépendra l'avenir de l'entreprise : ce sont eux qui permettront ou non de couvrir les frais fixes. La rémunération des chercheurs représente 85 % du chiffre d'affaires si je comprends bien : c'est donc bien le développement des contrats extérieurs qui permettra le rééquilibrage des comptes. C'est très bien qu'un compte précis soit prévu pour la fin de l'année.

**M. le PRESIDENT.**- Pas d'autres remarques ?

#### **IV. Le réseau thématique de recherche avancée "Nouveaux modes de régulation : convergence des sciences sociales et expérimentales" et la politique scientifique de la Fondation Nationale des Sciences Politiques**

**M. DESCOINGS.**- Lors de la dernière séance du Conseil, je vous avais entretenu du contenu de la loi recherche qui venait d'être promulguée. Je rappellerai deux ou trois éléments.

La conception de cette loi ne peut être comprise que si l'on rappelle que l'analyse de départ du Gouvernement et du Parlement était qu'il n'était pas possible de donner leur autonomie aux universités. Le précédent Ministre de l'Education nationale, François FILLON, avait publiquement déclaré que les universités n'étaient pas mûres pour l'autonomie. Gilles de ROBIEN et François GOULARD n'ont pas tenu des propos analogues, mais l'on voit bien que la logique de cette loi est de considérer que l'on ne peut pas réformer les universités en tant que telles et qu'il faut donc trouver des voies et

moyens juridiques et financiers autres que la reconnaissance de l'autonomie universitaire.

de Il me semble que le choix du gouvernement sur les universités s'inspire – de loin - de celui qui a été fait pour l'administration décentralisée du territoire. Nous conservons un très grand nombre de communes, mais les départements et les régions. Mais depuis une vingtaine d'années, se sont développées des structures, notamment d'intercommunalité, qui permettent à des entités juridiques différentes des collectivités locales traditionnelles de recevoir des compétences, des financements permettant de mutualiser des politiques publiques sur des périmètres ou des champs plus larges que celui des collectivités locales. J'ai le sentiment que c'est un peu cette technique qui a été retenue par le Gouvernement et le Parlement.

Deux objectifs du législateur peuvent être soulignés.

Le premier est d'aller vers un remembrement territorial des universités, avec l'instrument juridique que sont les pôles de recherche et d'enseignement supérieur, les établissements publics de coopération entre les universités. Nous ne sommes pas concernés par ce premier instrument juridique, sauf si le Conseil souhaitait que nous fusionnions, à terme, avec telle ou telle université parisienne. Le deuxième instrument juridique concerne plus précisément la recherche, c'est-à-dire le potentiel scientifique de notre pays. Au moment de ce que l'on a appelé la crise de la recherche, certains chercheurs avaient plaidé pour la constitution de campus de recherche qui rassemblent, éventuellement sur un même lieu, les meilleurs départements scientifiques à la fois des universités, des grands organismes de recherche et des grandes écoles. C'est, pour utiliser le terme anglo-saxon, la vision d'une organisation en *clusters*. C'est ce qui s'est passé, par exemple, aux Etats-Unis, autour d'universités comme Stanford. Cette idée de campus de recherche, qui se serait traduite par le départ de chercheurs et d'enseignants-chercheurs de leur institution d'origine, qui se serait traduite éventuellement par la dissociation de départements entiers de leurs universités d'origine, n'a pas été retenue, car aussi bien les grands organismes de recherche que les universités y voyaient un risque, qu'ils estimaient grave, de démembrement, de dévitalisation des universités. Si les meilleurs chercheurs quittent les grands organismes de recherche, si les meilleurs universitaires quittent leur université, certes, on constitue des pôles d'excellence en matière scientifique, mais il y a le risque effectif et la crainte, plus sûre encore, qu'il y ait

un affaiblissement des institutions de départ.

C'est la raison pour laquelle le Gouvernement a proposé et le Parlement a décidé de passer d'une notion de "campus de recherche" à celle de "réseaux thématiques de recherche avancée." Ce passage d'une notion à une autre est très important, car celle de "réseaux" signifie qu'aussi bien les universités, les grands établissements, les grandes écoles que les grands organismes de recherche maintiendront, s'ils décident de constituer un réseau, leur existence institutionnelle, leur organisation et leur spécificité. Ce qui est devenu possible depuis la promulgation de la loi recherche, c'est, en quelque sorte, la création par des institutions existantes de filiales en charge de la gestion d'une thématique de recherche. Chaque institution universitaire, chaque établissement d'enseignement supérieur et de recherche définit ce qui va être apporté à la filiale, afin de concentrer des moyens, financiers, budgétaires et, bien sûr et d'abord, intellectuels.

La structure juridique de ces filiales prend la forme de fondations de coopération scientifique, qui sont des fondations privées, créées, sur proposition des candidats à la constitution d'un réseau thématique, par le Gouvernement et par décret réglementaire simple, c'est-à-dire sans passage en Conseil d'Etat. Il a été demandé aux candidats à la création de tels réseaux d'imaginer des statuts pour ces fondations de coopération scientifique et, notamment, de déterminer les conditions de gouvernement de ces fondations, si elles devaient être créées. Voilà pour la philosophie de ces réseaux thématiques : maintien de l'identité de chaque établissement fondateur ; rassemblement à travers une structure privée et donc avec une comptabilité d'entreprise, des moyens mis à la disposition du réseau, à la fois par la puissance publique, par l'Etat, par les fondateurs eux-mêmes et, éventuellement et si possible, par d'autres acteurs économiques, notamment les entreprises.

Ayant dit cela, je ne peux pas cacher que, pour le législateur, outre la concentration du potentiel scientifique, il y a l'idée de nouvelles formes de gouvernement des institutions de recherche et d'enseignement puisque, par définition, au moins pour ce qui a trait à ces réseaux thématiques, la gouvernance à travers les fondations privées sera très sensiblement différente du gouvernement des universités et du gouvernement des organismes de recherche que l'on connaît aujourd'hui. Pour Sciences Po, on ne verra pas bien la différence. Pour le bonheur de notre institution, nous sommes organisés en Fondation privée depuis 1945.

J'avais dit également, lors de notre dernier Conseil, que les sommes en jeu ne sont pas négligeables. Nous n'avons pas d'information publique précise, si ce n'est que le Gouvernement a annoncé avoir déterminé une somme de trois cents millions d'euros provenant de la privatisation des autoroutes, qui serait destinée à inciter fortement les établissements, d'une part à se constituer en pôles de recherche et d'enseignement supérieur, donc à aller vers la mutualisation des moyens et éventuellement, à terme, vers la fusion des universités existantes ; d'autre part, à donner une incitation forte aux réseaux de recherche pour se constituer en réseaux thématiques.

J'avais évoqué les négociations que nous avons entreprises avec trois Institutions de recherche de premier plan. L'Ecole normale supérieure de la rue d'Ulm, dont les activités scientifiques, comme d'enseignement, sont de renom international et portent aussi bien sur les humanités, dans une moindre mesure les sciences sociales et, dans une mesure tout à fait considérable, Institution, les sciences expérimentales. Autre institution, l'Institut Pasteur, mondialement connu et d'ailleurs organisé en un réseau de plus d'une vingtaine d'Instituts Pasteur installés un peu partout dans le monde, Institution de recherche appliquée dans des domaines dont on voit bien qu'ils deviennent de plus en plus importants, virologie et infectiologie. Enfin, l'Institut national d'études démographiques (INED), une des plus belles bases de données qui est systématiquement nécessaire pour toute recherche en histoire et en sciences sociales.

S'allier, proposer la création d'une filiale, pour faire quoi ? Quel est le projet ? Il est principalement de conduire des spécialistes des sciences expérimentales et des spécialistes des sciences sociales à travailler ensemble, sur des sujets qui, dès maintenant et dans les décennies à venir, ne pourront pas être traités de façon dissociée. Cela fait quelques années déjà que l'on est censé avoir un débat sur l'utilisation des organismes génétiquement modifiés ; franchement, notamment sur le plan national, ce débat est au ras des cultures qui sont développées, puisque le sujet est de savoir si ceux qui sont hostiles aux OGM sont pénalement réprimés d'avoir été faucher des champs de colza. Ce n'est pas exactement un débat. Dans d'autres pays, ce débat a lieu. La recherche sur les cellules souches est un autre débat, sur lequel nous ne sommes pas non plus très avancés.

Bien sûr, les scientifiques doivent venir expliquer l'objet de leur recherche, ce que l'on peut attendre à cinq, dix, quinze ans des progrès scientifiques qu'ils pourront accomplir,

mais l'on voit très bien aussi que ces progrès entraînent, pour l'ensemble des sociétés quelles qu'elles soient, pas seulement en Europe mais partout dans le monde, des questions d'organisation sociale, de choix philosophiques tout à fait considérables. On dit de plus en plus qu'après la médecine curative, après les difficiles progrès de la médecine préventive, on pourrait en venir à la médecine prédictive. Qu'est-ce que cela signifierait qu'un médecin puisse dire à chacun d'entre nous ce que, selon des probabilités élevées, nous deviendrons, à quel âge, avec quels types de maladies ? Il y a aussi toutes les questions qui ont trait au clonage thérapeutique. On pourrait multiplier les exemples.

Dans le domaine des relations internationales, le sujet énergétique redevient majeur. On l'avait presque oublié. Les sujets climatiques deviennent tout à fait importants. On voit bien que les préoccupations épidémiologiques, de développement durable, la création de marchés de droits à polluer, sont des questions scientifiques, mais sont aussi des questions sociales avec, sur notre planète, des désaccords profonds. Nous voyons, enfin, que toutes ces évolutions qui ne sont pas nouvelles, mais qui s'accélèrent et dont sans doute la prise de conscience a aujourd'hui plus d'acuité que par le passé, se traduisent par des mutations formidables de l'action publique et, notamment pour ces mutations, par le développement de normes internationales qui cherchent à répondre à l'échelle de la planète à des questions qui ne peuvent plus être résolues ni à l'échelle des Etats, ni même à l'échelle des intégrations régionales comme l'Union européenne. Or, à ma connaissance, une telle convergence des disciplines n'existe pas aujourd'hui de façon effective dans nos universités ou dans nos organismes de recherche. Le CNRS accueille des laboratoires dans presque toutes ces disciplines, mais cela veut-il dire que ces laboratoires travaillent ensemble ou que des spécialistes de ces différentes disciplines travaillent ensemble ? Je parle sous le contrôle de ceux qui connaissent bien le CNRS, je ne le crois pas. Voilà l'élément le plus novateur de ce projet de réseau thématique.

Deuxième élément important, chacun des fondateurs ou des candidats à la Fondation de ce réseau a des connexions internationales extraordinairement importantes. J'ai mentionné l'Institut Pasteur. Il ne fait pas de doute que, parmi les quatre Institutions de ce réseau, la plus connue est l'Institut Pasteur, qui a des relais partout et une image extrêmement importante. Mais la rue d'Ulm extraordinairement connue dans le monde par ses activités scientifiques. L'INED est tête de réseau d'un grand nombre

d'organismes de recherche en Europe sur les études démographiques. Enfin, Sciences Po commence à avoir un certain capital de notoriété académique dans le monde.

Troisième élément, il s'agit d'institutions gouvernées. Je veux dire par là que ce sont des institutions largement autonomes, dont les Conseils d'administration ont et de véritables pouvoirs. Ces Conseils exercent des responsabilités effectives plus importantes que celles qui existent dans les universités et assurent une grande stabilité institutionnelle, notamment celle des politiques scientifiques.

Derniers élément, enfin, chacune de ces institutions a une solide expérience dans les coopérations avec le secteur économique et les entreprises. Vous le savez de Sciences Po. C'est le cas pour l'Institut Pasteur. L'Ecole nationale de la rue d'Ulm a créé une Fondation qui lui permet de faire soutenir sa recherche scientifique par des entreprises. Pour l'INED, c'est un tout petit peu moins vrai, mais toutes les entreprises savent bien que les perspectives démographiques sont des critères essentiels de l'élaboration des stratégies et des décisions.

Voilà, monsieur le Président, mesdames messieurs, ce que je voulais vous dire de ce projet.

Au-delà de ce noyau dur de fondateurs, qui détermineront la stratégie de la Fondation de coopération scientifique, si elle est créée, il y aura des membres associés : l'université de Poitiers car elle a un département de démographie et une UFR de droit et que nous y avons un premier cycle de l'IEP de Paris ; le Collège de France ; d'autres institutions qui seront associées mais pas membres.

**M. le PRÉSIDENT.-** Le Conseil remercie l'Administrateur pour cette présentation ample, qui ouvre des perspectives, ménage des aperçus sur les intentions des pouvoirs publics, et invite à la réflexion sur les processus de décision. Cela montre la nouveauté du statut juridique et nous fait passer des intentions aux réalisations. Un travail considérable de réflexion a été mené par les responsables de la recherche pour élaborer ce projet ; l'atteste le volume des documents qui vous sont communiqués.

C'est l'occasion d'un débat. A l'instant, Richard rappelait que le Conseil d'administration a toujours pris ses responsabilités ; c'est la raison pour laquelle, au terme de ce débat, une résolution sera proposée à votre approbation pour consacrer l'adhésion du Conseil aux perspectives nouvelles qui s'offrent en application de la loi sur la recherche.

**M. JEANNENEY.-** En commençant, monsieur le Président, je voudrais remercier

Richard DESCOINGS de son rôle dans cette affaire. Il nous a envoyé un dossier lourd, mais très complet, permettant assez bien de mesurer l'ampleur des problèmes. Mon seul regret est qu'il nous a donné la dernière la loi sur la recherche, qui opère par différenciation de la précédente, si bien que l'on n'y comprend plus rien ! Il aurait fallu une sorte de codification, mais c'est tout à fait secondaire.

Les sujets qu'il nous propose comme réseaux thématiques de recherche me paraissent d'importance majeure. Je crois que le choix est bon. Je regrette qu'il n'y en ait pas un autre, ce sont les conséquences sociales, économiques et politiques du progrès technique en matière de communication, c'est-à-dire essentiellement le téléphone mobile. C'est une révolution sociale et politique, avec également Internet, dont les conséquences sont impossibles à prévoir, mais qui sont si considérables qu'elles mériteraient, aussi, d'être étudiées.

Cela dit, je le remercie aussi de son exposé d'une grande clarté, comme toujours, qui m'a beaucoup aidé à comprendre, après l'effort que j'avais fait pour me débattre au milieu de documents aussi nombreux !

Je voudrais faire part d'un certain agacement linguistique. Je passe sur le fait que j'ai découvert ce mot nouveau "la consomptabilité." J'ai cru comprendre ce que cela voulait dire...

**M. DESCOINGS.**- Nous l'avons tous découvert, monsieur le Ministre. C'est la loi qui l'utilise.

**M. JEANNENEY.**- Je ne vous fais pas le reproche, je donne mon sentiment sur l'ensemble de l'opération telle que conçue par le législateur pour répondre à une conception différente de la première loi. Je crois, pour ma part, que le recours à des réseaux vaut beaucoup mieux qu'à des campus, mais c'est acquis, donc n'insistons pas. Un agacement linguistique, et je m'adresse au membre de l'Académie française : on parle de réseau thématique de recherche "avancée." Qu'est-ce qu'une recherche avancée ?! Toutes les recherches avancent plus ou moins, ou elles n'avancent pas ! J'aurais préféré de recherche "coopérative."

**M. le PRÉSIDENT.**- Ce mot a fait irruption dans le vocabulaires...

**M. JEANNENEY.**- En avant marche, bon ! (*Sourires*)

Enfin, j'ai une petite satisfaction, linguistique encore, c'est que l'abus que l'on faisait il y a quelques années du terme "d'excellence" (cela me fait penser au prix d'excellence que

l'on avait en sortant de première) n'a pas totalement disparu, mais a sensiblement diminué.

Ces remarques faites, j'en viens au fond du problème. Oui, je crois que la recherche scientifique implique actuellement des réseaux réunissant, dans leurs efforts, des centres dont les compétences sont tout à fait différentes. C'est bien le cas de l'Ecole normale, de l'Institut Pasteur, de Sciences Po et de l'INED. Mais là où je ne suis plus d'accord (mais ce n'est pas de votre faute, c'est la loi) c'est de créer pour cela des appareils extrêmement lourds qu'est celui des Fondations. Elles auront des membres fondateurs, des membres associés, des comités de pilotage, des Conseils d'administration, et, en plus, un Directeur dont les pouvoirs sont considérables. Ce monsieur va prétendre régir toute la recherche, sinon, il n'accepterait pas le poste.

Par ailleurs, on fait valoir, c'est normal, que les fonctions d'administration des membres des Conseils d'administration, de pilotage, etc. sont gratuites. Bien sûr, puisqu'elles sont composées de personnages qui ont une rémunération propre comme professeur d'université ou comme directeur de recherches. Mais la gratuité des fonctions ne veut pas dire la gratuité de l'appareil, car le temps que ces personnages éminents accepteront ou non de passer pour contribuer au fonctionnement de cet organisme a une valeur ; pendant qu'ils feront cela, ils ne feront pas de recherche !

Et puis, même si ces fonctions sont gratuites, il n'empêche : il y aura des sténotypistes, des secrétaires, qui rédigeront les comptes rendus, etc. ! Il y aura une masse de frais généraux à divers titres ! Le Directeur, lui, sera naturellement rémunéré et bien rémunéré ; directeur, ce doit être au-dessus de professeur d'université ! Tout cela aura un coût qui me paraît être considérable en proportion des sommes qui, finalement, seront vraiment consacrées à la recherche, et non à l'administration de cette recherche. Vous évoquiez à juste titre les réformes territoriales. On n'a pas voulu choisir entre créer, comme l'avait fait la convention, des municipalités de cantons groupant des communes. On a voulu garder toutes les communes, on a fait des ententes territoriales de pays au-dessus desquels se trouvent encore d'autres organismes. Les membres des conseils municipaux qui en font partie ne peuvent plus faire que cela. La démocratie n'y gagne rien, et comme ses membres sont débordés, ce sont souvent des technocrates qui décident à leur place.

**M. CHANDERNAGOR.**- Oui, bien sûr !

**M. JEANNENEY.**- Je crains que, dans la recherche, ce soit la même chose et que cette réforme politique (vous n'y êtes pour rien, vous vous y adaptez, il le faut bien) aboutisse simplement à gaspiller des ressources considérables en fonctionnement administratif. On a prévu les comités d'évaluation. Bien sûr, il en faut, mais encore faut-il savoir comment on fait les évaluations. C'est très difficile. A mon avis, il vaut mieux laisser aux organismes qui existent, qui fonctionnent bien, la responsabilité de savoir ce que vaut la recherche d'Untel ou d'Untel, de tel organisme ou de tel autre. On n'a pas besoin de comité d'évaluation spécialisé !

Ce n'est pas une critique que je vous adresse. Vous avez essayé de faire avec. Pour réaliser une nouvelle structure de réseau, qui pouvait être très prometteuse, il suffisait d'une convention longue d'une page et, ensuite, des contacts personnels entre Directeurs, qui se mettent d'accord, par téléphone au besoin ! A la tête de l'OFCE, j'ai fait des coopérations avec d'autres organismes de recherche, je n'ai pas passé de contrat avec eux, je leur téléphonais en leur disant : *"Je fais telle recherche, vous faites telle autre."* L'un m'a dit un jour : *"Je n'ose pas faire celle là, car elle a des conséquences politiques."* J'ai répondu : *"D'accord, je la fais."*

Voilà, monsieur le Président, ce que je voulais dire. Ce n'est pas très gai, mais les temps sont ainsi !

**M. le PRÉSIDENT.**- Le Conseil vous est, une fois de plus, reconnaissant de la sagacité de vos observations et de la pertinence de vos recommandations.

**M. CHANDERNAGOR.**- Mes observations rejoignent celles de Jean-Marcel JEANNENEY sur bien des points. Sur ce langage, parfois abscons, mais il est vrai qu'il n'est que d'ouvrir la revue française des sciences politiques pour être servi dans un certain nombre d'articles...

**M. JEANNENEY.**- Illisibles la plupart du temps ! Là, un comité d'évaluation, si j'en faisais partie, serait très rigoureux !

**M. CHANDERNAGOR.**- J'ai eu l'expérience des collectivités locales. Nous sommes un curieux pays. Nous créons, nous sommes très inventifs pour cela, mais nous ne supprimons jamais ! L'ancien Régime en est mort et notre République ne se porte pas mieux. Tout le monde sait qu'il aurait fallu supprimer un certain nombre de communes en France. Nos voisins étrangers l'ont fait, les Anglais, les Allemands, mais nous non, on ne peut pas supprimer, on échafaude ! On a fait des communautés de communes, qui

ont créé les pays, et les départements restent, la région reste ! La Cour des comptes et les chambres régionales des comptes vous diront que tout cela est devenu fort coûteux en frais de fonctionnement. Des élus locaux, tout le monde le sait, s'y sont fait une situation parfois enviable, en cumulant toutes les indemnités ; ils ne font plus rien d'autre ! On est en train d'empiler des structures, très bien, mais que va-t-on supprimer ? En parle-t-on quelque part ? Quand on se sera aperçu, avec ces structures, que certains se marchent sur les pieds, aura-t-on le courage de porter le fer et de dire : *"Ce n'est peut-être pas la peine de maintenir à la base telle structure, puisqu'ils sont deux à faire à peu près la même chose"* ? Cela m'inquiète beaucoup et le précédent des collectivités locales n'est pas là pour me rassurer.

Pouviez-vous faire autrement ? Non, si vous vouliez continuer à recevoir la manne financière qui vous permettrait de fonctionner convenablement. Vous avez fait au mieux, je vous comprends et j'approuverai votre projet, mais je ne l'approuverai pas sans ces réserves, car une fois de plus, on va échafauder les structures les unes sur les autres sans rien supprimer.

**M. KUKAWKA.**- C'est la dernière séance à laquelle j'assiste...

**M. le PRESIDENT.**- Le Conseil le regrette.

**M. KUKAWKA.**- Et depuis onze ans, c'est la première fois que je me trouve en désaccord, sur le fond, avec les Présidents JEANNENEY et CHANDERNAGOR. Je donnerai quelques explications. Je considère, au contraire, que ce projet arrive à point nommé pour la Fondation.

D'abord car nous sommes une Fondation, nous avons cette expérience que n'ont pas beaucoup d'autres structures universitaires ou para-universitaires et que l'on peut apporter beaucoup dans la mise en place, dans les perspectives, par le passé que nous avons de Fondation.

Ensuite, ce projet arrive à point nommé car, on l'a vu de multiples fois, la recherche à Sciences Po s'est développée considérablement au cours des dix ou vingt dernières années de sorte que, dans les réseaux que vous évoquez, Sciences Po a une place importante pour ne pas dire, dans certains cas, prééminente. Cela n'aurait pas été le cas dans d'autres circonstances et on aurait été en position de faiblesse. Il me semble que nous ne sommes pas et que nous ne serons pas en position de faiblesse dans le projet tel que vous l'avez présenté.

Troisième point, et c'est en cela que je ne partage pas votre pessimisme, je pense que le parallèle fait avec les collectivités territoriales n'est ni tout à fait pertinent, ni tout à fait satisfaisant. A l'échelle nationale, trente-six mille communes, cent départements, vingt-deux régions, des centaines et des centaines de structures intercommunales, de cantons, de pays, le poids de l'Etat qui reste important, celui de l'Europe qui est croissant, n'ont me semble-t-il pas grand chose à voir avec le projet que l'on nous présente qui, à mon sens, est plutôt un projet fédératif de structures déjà bien constituées, avec chacune leur identité, leur manière d'être.

Je ne vois pas que l'on ait intérêt à supprimer ces quatre structures dont vous avez parlé, alors que je vous rejoins, et depuis longtemps, sur l'idée que l'on aurait eu intérêt à diminuer le nombre de communes, probablement à supprimer des départements. On n'est pas dans le même registre. D'abord, ce n'est pas le même univers, l'univers des collectivités territoriales, vous le connaissez mieux que personne, est très spécifique par rapport à celui de la recherche et du monde académique. En plus, depuis maintenant une quinzaine ou vingtaine d'années, Gérard GRUNBERG peut en témoigner, l'habitude de structures fédératives, de réseaux au niveau européen ou français. Pour nous, chercheurs ou responsables de structures de recherche, ce n'est pas une innovation aussi considérable que cela en a l'air. C'est un approfondissement, une accélération peut-être et, surtout, l'opportunité de mettre ensemble des structures de taille et d'influence nationale et surtout européenne et internationale. Pour cette raison, pour le fait que je n'imbrique pas de la même façon cette perspective avec le monde des collectivités territoriales, je suis un peu moins pessimiste que vous.

Quatrièmement, à la différence de ce que vous avez soutenu on a aussi l'habitude, dans la recherche, et la direction scientifique peut en témoigner, de savoir que l'administration de la recherche est lourde, qu'elle demande du temps, des énergies, des moyens. Dans les temps très complexes que nous vivons, on ne peut plus imaginer que l'administration d'une recherche fédérative, d'une recherche partenariale, puisse se faire avec des structures d'administration légères telles que vous les évoquiez. Cela a pu fonctionner, c'était une bonne chose car effectivement, les chercheurs avaient probablement plus de temps pour exercer leur métier de chercheur, mais au fil des années, on a changé de dimension et de dynamique, tous les chercheurs qui ont une certaine ancienneté, expérience et responsabilité prennent désormais, qu'ils le veuillent

ou non d'ailleurs, un temps de responsabilités administratives à côté de leur travail scientifique très important.

Cette Fondation bénéficiera de personnalités qui ont déjà une expérience très forte. On le voit à Sciences Po. Je ne connais pas l'Institut Pasteur et l'INED suffisamment en détail, mais j'imagine que ce sont des structures relativement proches dans leur fonctionnement. Elles ont déjà une forte expérimentation, des services d'administration de la recherche très solides, très structurés, très efficaces. Je pense que l'on peut apporter, les uns et les autres, un plus dans cette administration et peut-être un peu soulager. Je serai donc un peu plus optimiste que vous sur le point de l'administration de la recherche.

Enfin, deux points. Depuis dix ans, je suis souvent intervenu, je crois en écho et accord avec beaucoup de membres du Conseil d'administration, pour favoriser le réseau national de la Fondation des sciences politiques en matière de recherche. On a beaucoup progressé au cours des dernières années et, là encore, je crois que Gérard GRUNBERG et d'autres membres du Conseil présents ici peuvent en témoigner, on a beaucoup avancé, notamment depuis cinq ou six ans. Il me semble que dans ce projet, il serait bon que la Fondation prévoit dès le départ que l'ensemble du potentiel de recherche de la Fondation, parisien bien sûr, mais aussi en région, là où il est performant, là où il existe, là où il a une réalité collective et reconnue, puisse, d'une manière ou d'une autre à définir, s'intégrer, s'insérer dans l'offre de Sciences Po à ce réseau.

Une question. En êtes-vous déjà, ou pas encore, au point de savoir plus concrètement comment les quatre vont fonctionner ensemble ? Envisagez-vous une direction tournante, une sorte de leadership à certains moments ? Quelle serait la place de Sciences Po et de la Fondation dans la gouvernance ? En tout cas, dans le mode de gouvernement de cette Fondation, Sciences Po se sent-il aujourd'hui en bonne position ? C'est peut-être prématuré, mais il serait bon, par stratégie politique, d'y penser et de s'organiser en conséquence.

**M. PEBEREAU.**- Ce que je souhaitais dire, pour l'essentiel, a été dit de façon plus remarquable que je n'aurais pu le faire par les Présidents JEANNENEY et CHANDERNAGOR dont je partage les préoccupations. Je crois que Richard DESCOINGS a eu raison de souligner que la démarche engagée dans le domaine de la

recherche ressemble malheureusement à celle qui a été suivie en matière de collectivités territoriales. Face à des problèmes qui évoluent, au lieu d'adapter les structures existantes, on en ajoute de nouvelles. C'est véritablement désastreux, du point de vue des finances publiques, mais aussi du point de vue de l'efficacité. Les structures nouvelles sont une source non seulement de coûts supplémentaires, mais aussi de complexités inutiles, notamment pour le processus de décision. Ce n'est pas de bonne méthode. Mais la situation est ce qu'elle est. Il faut s'y adapter dans les meilleures conditions possible.

Il est en effet indispensable que Sciences Po soit partie prenante dans ce mouvement. Je regrette un peu que nous n'ayons pas pu nous engager dans la création du pôle d'excellence d'économie de Paris, comme membre fondateur. C'était un domaine dans lequel notre présence aurait été très naturelle. Dès lors que cette hypothèse est écartée, nous sommes logiquement conduits à nous inscrire dans un cadre pluridisciplinaire. Le thème choisi me paraît très pertinent, car il se situe au coeur de problématiques qui seront celles de nos sociétés dans les années à venir. C'est en outre un thème sur lequel la recherche de Sciences Po peut à l'évidence avoir un apport intéressant.

Les partenaires qui ont été choisis sont de très grande qualité. Professionnellement, j'ai eu l'occasion de croiser plusieurs fois dans ma vie l'Institut Pasteur, pour lequel j'ai un très grand respect : il a su conserver une forte réputation internationale et s'est efforcé d'évoluer depuis quelques années. Toutefois la démission récente de son Directeur est malheureuse car c'était un homme de grande qualité. Quant à l'INED, c'est depuis l'origine un leader mondial dans sa discipline. L'Ecole normale supérieure, sur le plan scientifique, est hautement respectée. Mais sur le thème retenu, son apport paraît moins essentiel que celui des autres partenaires me semble-t-il. Il est néanmoins intéressant. Le groupe constitué est original. Mais il est prestigieux et ne manque pas d'atouts.

Reste la façon dont tout cela va fonctionner. Il n'est sans doute pas possible aujourd'hui, Président JEANNENEY, de conduire des actions communes entre équipes de recherche aussi simplement que dans le passé. Mais c'est vraiment un système très lourd qui est imposé : créer une fondation pour conduire des recherches sur des sujets qui ne sont pas éternels. Certes, la Fondation apporte la durée, nécessaire en matière de recherche, qu'un simple accord entre équipes, non institutionnalisé, ne peut assurer. Mais dans la

mesure où la convergence de ces 4 établissements prestigieux sur ce thème est quand même un peu circonstancielle, la sceller dans le marbre d'une fondation est un peu excessif. Je trouve qu'on utilise une voie un peu trop solennelle, un peu trop lourde en termes institutionnels. Il me semble qu'il faudrait, dès le départ, fixer avec nos partenaires une durée limitée pour notre projet d'étude, et procéder régulièrement à des évaluations des résultats obtenus. Il pourrait être convenu que la Fondation puisse se dissoudre une fois ce délai passé, chaque partenaire retrouvant sa liberté. Ainsi nous pourrions dans 5 ou 10 ans, repartir sur un autre projet avec d'autres partenaires, en fonction des résultats obtenus, et des opportunités qui se seraient entre temps présentées.

(Départ de M. FITOUSSI)

C'est là une condition de mise en oeuvre qui me semble assez fondamentale. J'ajouterai une observation plus technique. Il me semble essentiel de limiter au maximum les frais généraux de cette nouvelle institution. Un des grands défauts de l'intercommunalité, qui a été souligné tout à l'heure par le Président CHANDERNAGOR, c'est que l'on a créé des structures supplémentaires sans se préoccuper systématiquement de faire les économies correspondantes au niveau des structures de base, qui leur transféraient leurs compétences. L'intercommunalité est indispensable car elle permet de traiter des problèmes qui peuvent être mieux traités par un groupement de communes que par chaque commune prise isolément. Mais elle est désastreuse si elle ne conduit pas à faire disparaître en même temps les moyens affectés à la solution de ces problèmes au niveau communal. Il faut veiller à éviter ce travers dans la création de la Fondation et se fixer la discipline de travailler à moyens administratifs à peu près constants en termes consolidés. Il ne faut pas que les moyens supplémentaires que nous allons obtenir pour la recherche soient en partie affectés à des charges administratives supplémentaires. Mais je suis sûr que Richard DESCOINGS a la volonté de l'éviter.

**M. CHEVALLIER.**- Je ne reviendrai pas longuement sur les aspects institutionnels ; je me range à ce que le Président JEANNENEY a dit à ce sujet. La loi sur la recherche prévoit ces deux éléments lourds que sont, d'une part les PRES, d'autre part les RTRA qui sont de véritables usines à gaz : je partage tout à fait les remarques faites sur ce point. Les PRES relèvent d'une logique de regroupement d'une série d'institutions sur une base territoriale. Les RTRA sont mises en place "*pour conduire un projet*

*d'excellence scientifique dans un domaine de la recherche."*

A cet égard, on peut s'interroger sur le contenu du projet présenté. Quels sont les projets de RTRA mis sur pied ou construits ? D'une part la maison de l'économie dont on a parlé, d'autre part l'école des relations internationales qui se met en place avec des atouts extrêmement importants : on peut d'ailleurs s'étonner que Sciences Po n'y participe pas. On est donc en présence des domaines scientifiques bien cadrés : l'économie, les relations internationales. Ici, c'est un projet de nature très différente : Il s'agit d'un projet transversal qui ne concerne pas un domaine scientifique à proprement parler, projet pluridisciplinaire ou interdisciplinaire. Cela correspond-il à ce que les auteurs de la loi recherche attendaient ? On peut en douter.

Sur le contenu même du projet, on peut relever une certaine incohérence (le mot est peut-être un peu fort). Il vise à un rapprochement des sciences sociales et expérimentales concernant en matière scientifique et technologique : par rapport à d'autres versions qui circulaient le projet a donc été recentré. Je trouve le rapprochement entre sciences sociales expérimentales intéressant et les quatre partenaires dont la renommée scientifique est incontestable, peuvent apporter une valeur ajoutée incontestable, mais sur quel plan ? Essentiellement, me semble-t-il, pour apprécier le nouveau contexte dans lequel doit se déployer l'action publique dans ces domaines difficiles : le rapprochement envisagé peut apporter une série d'éléments importants à cet égard et c'est donc positif.

Seulement, il y a un second volet dont témoigne l'intitulé du projet "*Nouveaux modes de régulation, normes internationales, enjeux démographiques et mutations de l'action publique.*" Il s'agit donc, aussi, de mettre en place de nouveaux modes de régulation, c'est-à-dire de voir dans quelles conditions de nouvelles normes peuvent être produites dans ces domaines sensibles que sont la science et la technologie. Dès le moment où l'on s'engage sur ce terrain, on rencontre le droit : le problème de la production de normes, c'est essentiellement et avant tout la production de normes juridiques dans ces domaines extrêmement sensibles ; je dirige ainsi en ce moment une thèse sur les conditions de production de la norme juridique dans les domaines de la science et de la technologie. Or, on s'étonne que ce volet juridique soit pratiquement absent, alors que l'on prétend dégager de nouvelles normes, notamment sur le plan international.

Effectivement, les sciences expérimentales formulent une forte demande de droit. Les

scientifiques ont besoin des juristes, notamment pour encadrer le développement exponentiel de la science et de la technologie. Nous avons travaillé depuis une vingtaine d'années dans le domaine de la bioéthique : les nouvelles lois bioéthiques ont été construites par une interaction constante entre scientifiques, juristes, religieux, médecins, afin de voir comment ce domaine sensible pouvait être régulé par le droit ; le rôle que le Conseil d'Etat a joué à cet égard a été important, prolongé sur le plan européen. Même chose concernant les problèmes d'environnement, puisque c'est une des questions évoquées : le droit international de l'environnement est ainsi devenu une branche autonome du droit international : est-il besoin de relever le rôle que les juristes ont joué dernièrement dans la construction de la Charte de l'environnement qui a acquis valeur constitutionnelle ?

Donc alors que l'on prétend s'interroger aussi sur la production de normes, je trouve étonnant que ce volet juridique soit pratiquement absent. Je comprends pourquoi, car soyons clairs, il ne me semble pas que, dans ces domaines sensibles, Sciences Po ait les compétences nécessaires pour intervenir sur ce terrain de manière crédible : il y a d'excellents spécialistes de droit des biotechnologies, de droit de la bioéthique, de droit de l'environnement. Il ne me semble pas que Sciences Po dispose de ces compétences. Sciences Po en a bien d'autres, tout à fait remarquables, mais certainement pas dans ces domaines.

**M. HURTIG.**- Grâce aux exposés brillants et enthousiastes, comme d'habitude, de notre Administrateur, j'ai compris la loi. Il est clair que la loi n'est pas lisible et compréhensible dans la forme où elle est présentée, mais c'est le cas de beaucoup de lois. C'était le cas du traité de Maastricht, que j'ai approuvé grâce aux explications qui avaient été fournies.

En un sens, je pense qu'il y a progrès et que les pouvoirs publics souhaitent favoriser la recherche, même en sciences sociales. Cela dit, sur ce qui nous est proposé, je partage pour l'essentiel les critiques présentées et n'y reviens pas. Je comprends, aussi, le point de vue exprimé par Pierre KUKAWKA et la défense qu'il en a faite. J'ajouterai que certains points m'ont paru contestables : l'idée que le recteur est Commissaire du gouvernement dans le Conseil de chaque Fondation, je ne sais pas très bien ce que cela veut dire ; apparemment, ses pouvoirs sont tout au plus de demander une seconde lecture des projets qui lui paraîtraient non conformes à la loi ou à l'intérêt général. Mais

je doute que le recteur (de l'académie de Paris je suppose, je ne sais pas ce qui se passe dans les réseaux qui ne sont pas dans une seule académie) ait beaucoup de temps à consacrer aux réunions des conseils de chaque Fondation. Nous connaissons beaucoup de cas dans lesquels le recteur n'est jamais présent dans les conseils dont il fait partie, et quand il l'est, ce n'est pas toujours très positif.

J'ai noté aussi que, alors que l'Administrateur nous avait dit que le capital de ces fondations serait fourni par l'Etat et qu'une somme de trois cents millions d'euros était prévue (pas dans la loi, mais elle est prévue, on verra bien !) pour constituer ce capital, on demande tout de même aux membres fondateurs de verser une contribution d'au moins un million d'euros, peut-être versée en plusieurs années,. Ce n'est pas énorme si c'est partagé, mais ce n'est pas non plus totalement négligeable. Je n'ai pas vu dans les textes l'idée que l'Etat abonderait cette contribution de manière importante.

Sur le choix des sujets, comme Michel PEBEREAU, je regrette que nous soyons absents de projets plus proches de ce qui nous est central, comme l'économie et les relations internationales. Je ne dis pas que nous n'avons pas de compétences à apporter à ce projet, mais ce n'est pas vraiment central dans notre identité. Il faudra faire des efforts pour y consacrer beaucoup de moyens, probablement des recrutements de professeurs ou de chercheurs qui s'intéressent à ce projet dont je ne méconnais certes pas l'importance.

J'ajoute qu'une autre conception aurait peut-être été possible et aurait répondu à l'objection de Michel PEBEREAU : "- Que fait-on quand le projet aboutit et que l'on n'a plus grand-chose à dire?"-, c'est le système qui est appliqué aux Etats-Unis, de la *National Science Foundation* qui passe des contrats à moyen ou long terme avec un certain nombre d'institutions sur des projets établis en commun ; à la fin du terme convenu, on voit s'il y a ou non lieu de prolonger le projet. La structure ne persiste pas pour l'éternité comme la nôtre, celle de la FNSP, ce dont je me félicite pour nous.

Cela dit, quelle question nous est posée, et quel est le sens du débat que nous avons ? En réalité, si j'ai bien compris, les décisions sont prises. Nous ne pouvons pas revenir sur elles, sauf à refuser de voter la résolution qui nous est présentée. Dans ce cas nous ne serons pas non plus présents dans les autres structures, nous serons absents de l'ensemble de ce projet. Je voterai donc, bien entendu, cette résolution. Mais je pense que, si bon nombre des objections présentées l'avaient été à un stade antérieur, elles

auraient peut-être pu être prises en considération, je ne dis pas par l'Etat, mais par les personnes qui ont élaboré les projets. C'est un sujet trop complexe et trop lourd pour que le Conseil puisse y consacrer de véritables séances. Si je fais encore partie du Conseil après son prochain renouvellement, je suggérerai qu'au sein du Conseil, soit constituée une Commission de la recherche, qui puisse être saisie à un stade préalable du type de question dont nous débattons aujourd'hui de façon un peu inutile, car ce que nous disons n'a guère d'importance.

**M. DUHAMEL.**- J'interviens pour avoir des éléments de clarification. Est-ce que je me trompe en résumant les choses ainsi : le Gouvernement invente les réseaux thématiques de recherche avancée. On approuve ou pas, mais il faut en être, car c'est comme cela. Une dizaine d'entre eux sont sélectionnés à l'automne, on s'est donc mis sur l'un d'entre eux pour avoir la chance d'y participer. Mais pourquoi a-t-on été absent du projet maison de l'économie et du projet école relations internationales ? Fait-on celui-là par défaut ou était-ce notre premier choix ?

Jacques CHEVALLIER a fait deux objections. Sur la seconde, je vous laisse répondre. Je ne partage pas la première quand il dit que ce projet n'est pas dans le cadre de la loi. Tu as dit que la loi est un projet d'excellence dans un domaine de la recherche, mais elle parle d'un ou plusieurs domaines de la recherche. Ce n'est donc pas une objection.

Comment résumer les coûts et les avantages pour la Fondation ? Quel est le degré de réversibilité ? Tout au moins, à quel moment peut-on décider que cela va bien, que cela s'arrête et comment ? Et puis, notre Directeur a dit que ce projet avait des conséquences considérables. Peut-on expliciter ?

**M. HERVIEU.**- Deux questions pour formuler deux inquiétudes. La première a été beaucoup évoquée, c'est ce télescopage entre l'idée de réseau, idée ancienne qui était déjà dans la loi de 1982 à travers les GIS, les GIP, toute cette quincaillerie qui n'a pas été très concluante, mais qui était relativement adaptée à un projet temporaire dans le temps et une volonté de fédérer des institutions. Là, on passe de cette idée de conventionnement à une idée de structuration à partir d'un projet, non pas conjoncturel, - il est de très grande ampleur -, mais qui n'est pas pour autant un projet institutionnel définitif. Il y a un vrai problème. Je trouve préoccupant pour ce Conseil d'administration de voter, à partir de notre approbation d'une recherche sur les nouveaux modes de régulation, la construction d'une Fondation avec trois autres

Institutions. On a deux questions et une seule réponse. C'est un vrai souci par rapport à la Fondation des Sciences Politiques elle-même et à son implication dans cette Fondation nouvelle.

**M. DUHAMEL.**- C'est la loi qui impose...

**M. HERVIEU.**- Je suis d'accord, et on ne va pas la refaire, mais c'est un vrai problème pour nous, car il faut que l'on se décide.

Autre point, dans ce nouveau paysage, comment se positionnent les laboratoires, les producteurs de recherche, les équipes de recherche ? Ces équipes vont avoir en face d'elles, par exemple un chercheur du CNRS qui est dans un laboratoire de Sciences Po ; il a par ailleurs son Directeur de laboratoire, sa commission du Comité national et il a le Directeur de la recherche de la Fondation ; il va avoir, maintenant, une nouvelle Fondation auprès de laquelle il va présenter son projet pour essayer d'émarger à la manne et pour pouvoir travailler avec ses collègues. Cela fait partie de la logique de la complexification des dispositifs, pour autant, cela va-t-il être très fluide ?

Enfin, une remarque subsidiaire, je suis un peu surpris qu'il n'y ait pas une grosse centrale de production de recherche en droit dans ce projet.

**Mme FAU.**- Sur la pérennité et l'orientation des ressources financières, il semble y avoir eu un effet d'aubaine dans cette dotation première. Est-il prévu qu'elle soit renouvelée ? Sur un plan plus politique, pensez-vous que l'Etat aura tendance à favoriser ces nouvelles structures par rapport aux dotations traditionnelles des grands organismes de recherche ? Va-t-il s'en servir comme d'un moyen pour faire évoluer les structures de la recherche ?

Enfin, en pensant à un éventuel changement de Gouvernement, quelle a été la position de la gauche au moment du vote de cette loi, notamment sur la structure d'une Fondation ?

**Mme MAUREL.**- Une interrogation concernant la dimension interdisciplinarité de ce réseau. J'ai relevé plusieurs précisions dans l'exposé de Richard DESCOINGS concernant la convergence des disciplines, la nécessité de travailler ensemble. Comment rendre effectives les synergies interdisciplinaires entre ces Institutions, ces laboratoires ? Bertrand HERVIEU a soulevé ce point, on rajoute une couche supplémentaire, il a oublié l'ANR, nouvelle agence qui fournit des moyens aux chercheurs et aux équipes. Pour le chercheur de base, effectivement, on complique

beaucoup la tâche. Comment cette Fondation va-t-elle concevoir le travail interdisciplinaire ? Selon quelles modalités de développement ? Sera-ce des appels à projets, sur des thématiques ciblées qui vont décliner la thématique de réseau de recherche avancée ?

J'ai vu un élément de réponse dans ce dossier concernant le Master recherche interdisciplinaire, page 33. Cela me paraît être un projet intéressant, mais quelles seront les autres modalités de ce travail interdisciplinaire ? Quelle sera, finalement, la capacité d'innovation de cette Fondation ? Car les grands organismes se sont déjà essayés, avec un succès inégal, à l'interdisciplinarité ; la leçon mérite d'être tirée pour aller de l'avant, puisque c'était aussi une des formules avancées autour de cette table.

**M. PAYE.**- Je n'ai pas de doute sur l'intérêt des sujets qui sont envisagés. En revanche, j'ai les plus grands sur la nécessité d'avoir une Fondation pour y arriver. N'est-il pas possible d'avoir une même synergie sans avoir besoin de créer une Fondation qui va venir mettre des structures, des personnes, des ego supplémentaires qui ne vont qu'alourdir le fonctionnement ? Est-il possible d'avoir la même synergie sans avoir besoin de mettre en place toute cette mécanique.

**M. KUKAWKA.**- L'évaluation régulière de l'expérience est fondamentale, car c'est le seul filet de protection par rapport, notamment, à ce que vous avez indiqué, qui permettra à un moment où un autre de dire que cela ne va pas. On n'est pas dans la bonne direction, on a une structure (certains ont parlé d'usine à gaz) trop lourde par rapport aux objectifs de recherche, aux objectifs scientifique assignés à cette Fondation. C'est un peu le garde-fou, à condition que le Conseil scientifique d'évaluation soit de qualité, multiorganismes et avec des personnalités indépendantes incontestables. Mais dans un système complexe de ce genre, l'évaluation me paraît être un élément essentiel et un peu rassurant, au départ de l'expérience ; autrement, tout ce que j'ai entendu peut laisser penser que l'on est en train de mettre en place quelque chose de disproportionné par rapport à ce dont on a eu l'habitude au cours des dernières années. Le CNRS a lancé beaucoup d'initiatives ; là, on change de registre. L'évaluation va donc être fondamentale.

**M. DESCOINGS.**- Je souligne combien, une fois de plus, le Conseil démontre son intérêt pour les sujets qui lui sont présentés et se trouve engagé, ce qui est très rassurant pour l'Administrateur et son équipe.

Je vais essayer d'organiser mes réponses autour de propos qui, pour les premiers concernent la loi, pour les deuxièmes concernent le sujet retenu du réseau thématique et, pour les troisièmes, le fonctionnement de la Fondation.

Notre démocratie, élection après élection, démontre qu'elle est favorable à une place très importante de l'Etat dans la gestion de notre système d'enseignement supérieur et de recherche. La loi recherche n'est pas une loi libérale. La loi recherche est une loi qui, d'une certaine manière, est un progrès considérable par rapport aux législations précédentes, car elle laisse l'initiative aux établissements. C'est bien une décision des universités, des grands établissements autres de se porter candidats à la constitution d'un PRES ou à celle d'un réseau, mais une fois que l'on est candidat, on est candidat aux conditions fixées par la loi.

Beaucoup des questions qui ont été soulevées par les membres du Conseil sont des interrogations auxquelles le Gouvernement, puis le législateur, ont répondu. Il n'y a pas de réseau possible sans création d'une Fondation de coopération scientifique. Donc oui, deux questions, une seule réponse. Le Gouvernement, dans l'application de la loi, est extrêmement clair : il n'y aura de soutien à la recherche que via les réseaux thématiques et ces réseaux ne pourront prendre la forme que de Fondation de coopération scientifique. Le choix que nous avons est effectivement celui de ne pas prendre d'initiative et de ne pas être candidat à ce nouveau système. La contrepartie de cette décision d'autonomie, c'est que nous ne recevrons pas de crédit, car le financement par les grands organismes de recherche ira s'amenuisant, en dehors de la masse salariale, c'est-à-dire de la rémunération des chercheurs. L'ANR financera des projets présentés par des équipes, pas par des établissements.

Pour répondre à ce qu'a été le cheminement du projet, la loi a été promulguée en avril ; le 24 mai, les critères d'évaluation des projets ont été rendus publics ; la date limite pour rendre les projets a été fixée au 15 septembre. C'est vrai, nous sommes allés relativement vite, mais en même temps en étant, je l'espère, aussi sérieux par le choix des partenaires que par le contenu du sujet.

Ce qui va encore compliquer les choses, mais ce qui donne au Conseil une fenêtre de décisions, c'est que le Gouvernement a décidé, à mon sens un peu étrangement, de dissocier la décision sur l'acceptation par le Gouvernement des projets de réseaux, d'une part, et la décision sur le financement de ces réseaux, d'autre part.

Tout à l'heure, je n'ai pas été précis sur la question du financement. Dans mon esprit, tout ceci n'a de sens que si le financement du réseau change la donne en matière de crédits destinés à la recherche. Si nous obtenons un, deux ou trois millions d'euros pour faire cela, je serai peut-être conduit à proposer à votre Conseil de renoncer, car voilà beaucoup de difficultés pour bien peu. Mais la somme que nous allons demander à l'Etat est de vingt à trente millions d'euros. Cela ne veut pas dire que nous les obtiendrons. Nous proposons à l'Etat, et nous pensons que cela pourrait être un des critères de choix de notre réseau, que les deux tiers de cette somme soient versés sous forme de capital auquel nous ne pourrions pas toucher. Ce serait une première dans le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche en France pour les établissements publics qu'un financement se fasse enetavec avec capital. L'autre tiers, en revanche, pourrait être consommé sur quatre ou cinq exercices.

Si l'unité de mesure du soutien de l'Etat est la dizaine de millions d'euros, je serai assez favorable à ce que nous soyons de la partie. Si l'unité est de l'ordre du million d'euros, il faudra y réfléchir. Nous aurons le choix puisque, étant candidats, si nous sommes retenus, il y aura une deuxième décision de nature financière et il y aura le moment où un décret sera pris qui créera la Fondation ; or, je ne vois pas un décret imposer cette Fondation. J'espère, pour notre Conseil de novembre, avoir des informations précises. S'il fallait aller plus vite, il va de soi que je demanderai au Président de réunir le Conseil sur un sujet aussi essentiel que celui-là. Voilà pour ce qu'il y a dans la loi et, surtout, la façon dont le Gouvernement entend l'appliquer. Olivier DUHAMEL a mentionné l'idée qu'il y ait une dizaine de réseaux thématiques. Bien sûr, les réseaux en sciences sont plus coûteux quand il y a des équipements, des matériels. Il reste qu'avec trois cents millions divisés par dix, on n'est pas loin de l'ordre de grandeur de trente millions.

Concernant le sujet de notre RTRA, pourquoi celui-là ? Pourquoi pas d'autres, notamment le projet d'école d'économie de Paris et le projet d'école des relations internationales ? Est-il cohérent ou incohérent ? Y aura-t-il une effectivité ?

Pourquoi pas d'autres ? Le projet d'école d'économie de Paris a été annoncé par le Premier Ministre au moment de l'annonce du projet de loi. Il a même été annoncé avec un financement à la clef. Nous n'avons pas institutionnellement été invités à y participer. D'ailleurs, la composition des fondateurs est extrêmement évolutive. Il y a Paris I, je crois, il y a l'école des hautes études, il y a l'école nationale supérieure de la

rue d'Ulm. Certains universitaires de Sciences Po ont été consultés, mais à titre personnel.

Le projet d'école de relations internationales est très ancien. Il est porté par deux personnalités, un professeur des universités de Paris III et un Conseiller maître à la Cour des comptes, qui ont très envie de développer leur propre structure. Ils ont proposé à des Ministres différents de réunir des forces de Paris II, des forces de Paris IV, peut-être de Paris I. Le CERI a été abondamment consulté, essentiellement pour un projet de Master de relations internationales. Nous avons considéré que l'on était en plein démembrement des projets des universités. Si nous sommes vraiment invités, pourquoi pas, mais pour le moment, ce n'est pas complètement le cas.

Le projet que nous portons est celui que nous avons vraiment élaboré entre les quatre fondateurs. Oui, assurément, il n'est pas mono-disciplinaire. Oui, il n'est pas conforme aux schémas existant dans l'université française. Il nous a semblé que c'était exactement ce que souhaitait le législateur : sortir de l'approche mono-disciplinaire, sortir des recherches traditionnelles. C'est pourquoi le législateur a parlé de "*domaines scientifiques*." Nous avons évidemment testé un peu nos interlocuteurs. Or, qu'est-ce qui est mis en avant ? Que nous sortions des sentiers battus. Nous aurions pu nous caler sur une discipline, nous aurions pu nous caler sur nos recherches traditionnelles.

Y a-t-il incohérence par défaut de la place du droit ? C'est une vaste question. Sur les sujets qui sont nés, les nôtres, en matière de normes internationales, nous avons un ou deux professeurs qui s'y connaissent un tout petit peu. Je ne vais pas les mentionner, ils rougiraient. En matière de droit de la régulation, nous avons avec Marianne FRISON-ROCHE, Christophe JAMIN, des gens d'une certaine qualité. Nous avons, d'ailleurs, le bonheur de recruter, cette année, un des grands spécialistes de la décentralisation à Paris II, Jean-Bernard AUBY. Nous avons largement développé nos capacités en droit ce qui, d'ailleurs, vous le savez, provoque beaucoup d'émoi. Nous n'avons aucune vocation à nous substituer au très remarquable travail assuré par les UFR de droit et les écoles doctorales en droit. Nous avons à travailler, sur des niches, avec des professeurs de tout premier plan qui font avancer les choses.

J'ajoute que le choix de travailler avec l'université en région de Poitiers répond aussi au fait que je ne suis pas absolument certain que les grandes universités juridiques parisiennes aient envie de travailler avec nous. En tout cas, elles ne nous l'ont pas fait

pas savoir jusqu'à présent. D'ailleurs, il n'est pas impossible que la Commission de spécialistes de droit continue de recruter des universitaires permanents ; cela dépendra d'éventuelles candidatures et de la qualité de celles-ci.

Effectivité, tout sera là. Si cette Fondation est créée, si ce projet intellectuel est mis en œuvre, sera toute la réalisation méthode sera de faire en sorte que cette Fondation nouvelle n'ait pas d'administration. Le Président Jean-Marcel JEANNENEY l'a dit, les bonnes coopérations sont celles qui se nouent entre chercheurs et enseignants-chercheurs pour la réalisation des projets scientifiques et celles qui se nouent d'institution à institution à travers une discussion directe. Nous connaissons François HERAN, Directeur de l'INED depuis de très longues années, il a enseigné à Sciences Po et participe à des programmes. Tous les chercheurs de Sciences Po qui ont travaillé sur la démographie le connaissent. Il y a une relation personnelle entre lui et Sciences Po. Monique CANTO-SPERBER, une amie personnelle du Directeur scientifique, est également quelqu'un que nous connaissons très bien, avec qui nous pouvons négocier directement. Alice DAUTRY, la Directrice de l'Institut Pasteur, est un tout petit peu éloignée compte tenu du cœur du sujet, mais elle est absolument convaincue que ses propres forces de recherche ont besoin de la confrontation avec les sciences sociales.

Donc oui, si cette Fondation est créée, elle ne doit pas avoir d'administration, mais un conseil scientifique pour évaluer les projets. La Fondation pourra lancer les appels d'offres. Nous avons besoin d'un Conseil scientifique de très haute qualité pour évaluer ces projets.

*(Départ de M. HERVIEU.)*

Et puis, il nous faut un Conseil d'administration pour prendre les décisions. Vous l'avez peut-être vu dans le projet que nous adressons à l'Etat, cette Fondation réussira si les quatre institutions, à travers un Conseil d'administration, décident. Si je devais, pour ma part, donner un rôle au Directeur qui doit être nommé, ce serait d'empêcher que se développe quelque administration que ce soit pour la gestion de cette Fondation. Nous avons quatre établissements qui disposent d'ores et déjà de moyens de gestion administratifs qui n'ont rien à voir avec ce qui se passe dans les universités. Ce serait folie de recruter ou d'affecter des comptables, des techniciens de paye, des logisticiens à cette Fondation. Il faut la meilleure allocation possible des crédits reçus aux activités scientifiques. J'en ai parlé directement avec Alice DAUTRY, François HERAN et

Monique CANTO-SPERBER, nous sommes tous absolument d'accord.

L'autre intérêt, c'est que la Fondation finance, c'est normal, une large partie de la recherche nouvelle qui viendra des chercheurs et enseignants-chercheurs de nos institutions. C'est bien comme cela que je vois cette Fondation. D'ailleurs, la loi prévoit comme possibilité (mais il est trop tôt pour dire si elle pourrait être mise en œuvre) que la Fondation de coopération scientifique créée, qui aura la personnalité morale, peut déléguer sa gestion à une Fondation d'utilité publique. Parmi les membres fondateurs, il y en a deux Institutions qui ont, pour Sciences Po le statut d'une Fondation d'utilité publique, pour l'Ecole normale supérieure l'appui d'une Fondation d'utilité publique. L'Institut Pasteur est également une Fondation. Je ne vous cache pas que j'essayerai de convaincre nos partenaires et l'Etat de s'assurer qu'il n'y ait pas création d'une administration supplémentaire, que soit répartie entre les différentes Fondations ou affectée à une Fondation donnée la gestion de la Fondation de coopération scientifique. Cela permettra de répondre à beaucoup des inquiétudes et des interrogations que les membres du Conseil ont pu soulever.

Cela signifie aussi que la place des frais généraux doit être très strictement limitée. Ce sera, d'ailleurs, sans doute un des atouts par rapport à d'autres projets de réseaux thématiques.

Mode de gouvernement et simplicité, je l'ai dit, c'est un directoire à quatre. Cette Fondation a vocation à être dirigée par les quatre Directeurs des Institutions fondatrices. Pour connaître un peu Monique CANTO-SPERBER, je n'imagine pas qu'elle laisse se développer un pouvoir pour gérer les crédits hors de son Institution ou celle de Sciences Po.

Concernant la contribution de l'Etat, dans la loi recherche pour la création de ces fondations spécifiques, il y a une exception à la loi générale sur les fondations : l'Etat peut apporter 100 % de la contribution initiale de la Fondation. La décision finale de nos Institutions devra être prise lorsque nous aurons connaissance du montant de la dotation initiale de l'Etat. C'est un élément de sérieux également pour aller, ensuite, répondre à des appels d'offres européens ou solliciter les entreprises. On dira ce que l'on voudra, dans notre pays, la reconnaissance par l'Etat est, malgré tout, un gage de sérieux.

Sur les IEP de province, et leur potentiel de recherche, assurément, il s'agit pour nous

d'entraîner tous ceux des chercheurs qui le souhaiteront. Ni les chercheurs, ni les enseignants-chercheurs qui participeront aux activités de cette Fondation ne quitteront leur Institution ou leur laboratoire de recherche. Chacun restera dans son institution de départ. C'est, d'ailleurs, un des éléments de la légèreté de la structure.

Sur les conséquences considérables, il ne faut pas se raconter d'histoire, les meilleurs de nos chercheurs restent, quoi qu'il en soit et quels que soient leurs efforts, généralement dans les limites de leur discipline. Si l'on prend les relations internationales, il faut que nos spécialistes des relations internationales soient extrêmement cultivés en matière énergétique, en matière climatologique. Il faut que l'on puisse considérer que ces sujets sont plus importants que de rêver d'un monde idéal qui serait transnational et où les Etats et la violence n'auraient plus cours. C'est important de construire de telles théories, mais ça l'est aussi d'ajouter un certain nombre d'éléments qui peuvent être nouveaux et qui sont extraordinairement essentiels.

*(Arrivée de M. RIGAUD.)*

Deuxième conséquence, les scientifiques ont l'habitude de l'évaluation.

Ils ne sont pas du genre à contester tellement les critères de l'évaluation. En sciences sociales, c'est moins net, il y a contestation sur les critères eux-mêmes et doute sur l'intérêt d'appliquer des critères et d'évaluer ce qui se fait. Je pense que faire travailler ensemble des spécialistes des sciences expérimentales et des spécialistes de sciences sociales sera un élément moteur pour améliorer notre propre recherche. Les scientifiques ont du mal à imaginer que l'on puisse ne pas publier en anglais ; il faut que l'ensemble des spécialistes de sciences humaines et sociales s'accoutume à la publication en anglais, car l'évaluation viendra notamment de là.

Effet d'aubaine, chère Ghislaine FAU, on n'en est pas encore là. Je l'espère, encore que, le Gouvernement est très clair, il ne s'agit pas de financer des recherches en cours, il ne s'agit pas de financer des programmes déjà lancés, il s'agit de financer du neuf. La Fondation de coopération scientifique devra veiller avec un soin rigoureux à cela. absolument.

Quant à la position de la gauche, l'opposition a fait un travail remarquable, aussi bien au Sénat qu'à l'Assemblée sur ce projet de loi, elle s'y est opposée de façon modérée et, essentiellement, sur la notion de campus et donc sur l'idée de dévitalisation ou de

démembrement des universités. Ce n'est pas Enfin, l'opposition n'a pas déféré la loi adoptée au Conseil constitutionnel ; cela ne veut pas dire qu'elle est d'accord avec tout, mais en tout cas, elle n'a pas jugé qu'il y avait des éléments inacceptables.

**M. GRUNBERG.**- Pour nous, cela a été un travail très difficile, car ce fut une cible mouvante au cours de ces six derniers mois. Le Ministère se faisait sa propre vision des choses en avançant. Cela explique, aussi, une certaine partie des choses que disait Jacques CHEVALLIER, on a été obligés de s'adapter au jour le jour.

Sur les fameux critères qui vont être utilisés par la Commission scientifique, (cette Commission n'existait pas au départ, elle a été créée très récemment pour juger des projets. Elle s'est réunie il y a quelques jours pour la première fois, on nous les a donnés fin mai ! Tout cela était extrêmement compliqué, surtout de travailler avec quatre partenaires même si, comme cela a été dit, nous avons les mêmes objectifs.

Pour nous, l'enjeu est très important, il n'y aura qu'une dizaine de réseaux thématiques, c'est-à-dire probablement, au mieux, deux dans nos disciplines dont on peut penser que l'un, ce n'est pas certain, sera le projet d'Ecole d'Economie de Paris qui est antérieur, mais qui a été recyclé comme réseau thématique, pour que l'on puisse dire qu'il a été soumis aux mêmes procédures que les autres.

L'enjeu, pour nous, très important et très difficile, était d'être l'autre réseau thématique. Inutile de vous dire que la concurrence est sévère, car il y aura plusieurs projets. C'est d'ailleurs pourquoi la question qui nous a été posée était d'avoir un sujet général dont on nous réclamait qu'il soit novateur par rapport à ce qui se faisait. On nous avait dit : *"Surtout, ne recyclez pas vos projets en cours, inventez quelque chose, apportez une plus-value."* Le fait que ce projet sur les régulations apparaisse aussi important à ces différentes institutions a été, pour nous, un élément très important pour avancer.

Ensuite, les Institutions. Sans qu'on nous l'ait dit vraiment, on voyait que les décisions seraient prises en tenant compte à la fois de la qualité du projet et des Institutions porteuses car, même si ce n'est pas dit comme cela, il y a un double objectif dans cette loi pour ce qui concerne la recherche : rappeler et développer certains thèmes de recherche. Il fallait être sur les deux, ce qui n'a pas été extrêmement simple.

En outre, je peux véritablement témoigner que, pour ce qui est de la légèreté de la structure, nos partenaires sont exactement sur la même longueur d'onde. D'ailleurs, avant que nous soyons totalement certains que la Fondation de coopération scientifique

serait considérée comme un élément obligatoire dans la loi, pour ces projets de réseaux thématiques, nous étions convenus entre nous que l'une de nos Fondations pourrait assurer l'ensemble de ces tâches. Au départ, c'était bien ce que nous voulions. La raison pour laquelle nous avons deux établissements porteurs et quatre fondateurs, c'est bien pour éviter la création de ces structures.

Cela me permet de répondre à une question de Jacques CHEVALLIER sur les relations internationales. Au point où l'on en est aujourd'hui, car tout évolue jour après jour, non seulement ce projet d'école des relations internationales, qui n'avait rien à voir avec un projet de réseau thématique au départ, est en train de se recycler comme tel, mais on leur a aussi demandé de fusionner avec le projet d'Institut des Amériques qui, lui-même, comprend vingt-cinq universités ! Cela va être quelque chose de monstrueux. La raison pour laquelle nous ne voulions pas nous engager dans les PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur), puisque nous n'avions pas l'intention de fusionner dans un avenir prévisible avec un autre établissement universitaire, mais plutôt dans un projet de réseau thématique, était notre volonté de pouvoir contrôler le processus de coopération. Les préoccupations des Présidents CHANDERNAGOR et JEANNENEY ont été les nôtres de bout en bout.

A propos du financement, lorsque Richard DESCOINGS a rencontré un certain nombre de Directeurs d'équipe de recherche et de chercheurs de chez nous, il a pris l'engagement de consacrer l'argent du RTRA à la recherche et aux équipes de recherche. Il a même ajouté et c'est important, qu'indépendamment des établissements porteurs, il peut tout à fait y avoir (c'est même ce que nous souhaitons) dans tel ou tel des éléments de ce projet des coopérations avec des équipes de recherche appartenant à d'autres établissements. Ces recherches seraient financées de la même façon que la recherche menée par nos propres chercheurs dans le cadre des projets de recherche tels que nous les avons définis. Cela concerne notamment les IEP de province. Nous avons déjà commencé à voir avec nos collègues de Bordeaux et de Grenoble comment nous pourrions travailler ensemble sur ces points.

Je suis d'accord avec Marie-Claude MAUREL, nous savons qu'il est difficile de faire fonctionner cela. Ce qui me rend un peu plus optimiste que par le passé c'est que, cette fois-ci, ce sont des chercheurs des sciences dures qui nous ont sollicités, ce qui n'était pas le cas jadis. C'est ce qui me fait dire que l'on a plus de chance de réussir que dans le

passé.

**M. le PRESIDENT.**- Merci. Avez-vous encore quelques questions à poser pour éclairer la décision ? Ce débat doit trouver sa conclusion dans le fait de se prononcer sur une résolution. Compte tenu de l'importance du sujet et du nombre de procurations, il importe de le faire dans la clarté.

J'ai les procurations de MM. BARRE et MAIRE ; Alain LANCELOT a celle de M. CASANOVA ; Richard DESCOINGS celle de M. DUMAS ; Jean-Claude PAYE celle de Michel GENTOT et de M. FITOUSSI ; M. CHANDERNAGOR prend celle de Mme GISSEROT ; M. JEANNENEY prend celle de Mme CARRERE d'ENCAUSSE et Michel PEBEREAU celle de M. SCHWEITZER. Mme MAUREL a celle de Bertrand HERVIEU.

Résolution

***Le Conseil d'administration de la FNSP approuve la participation de la FNSP au réseau thématique de recherche avancée "nouveaux modes de régulation : convergence des sciences sociales et expérimentales" en tant que membre fondateur.***

*(Il est procédé au vote à main levée.)*

Abstention : M. CHEVALLIER et M. CASANOVA.

Votent pour : 24 voix.

Votent contre : M. LANCELOT.

**M. le PRESIDENT.**- Merci. Nous avons, une fois de plus, eu un grand débat et je remercie le Conseil de l'intérêt qu'il y porte.

**M. DESCOINGS.**- Il est inhabituel qu'Alain LANCELOT se prononce contre sans explication.

**M. LANCELOT.**- Je suis contre car j'ai le sentiment que nous aurions mieux fait de ne pas passer par cette structure étatique. Je pense qu'il y a d'autres façons d'agir pour coopérer sans une étatisation lourde, coûteuse et dont, au bout du compte, je crains

qu'elle ne fasse pas avancer réellement les choses. Je suis un libéral et le resterai pendant longtemps !

**M. GRUNBERG.**- Les documents demandés sur les relations avec le CNRS, les règlements intérieurs des laboratoires et le nouveau centre de données ont été distribués.

**M. HURTIG.**- Je remercie l'Administrateur de nous avoir communiqué ces documents. C'est moi qui les avais demandés, notamment sur le CNRS. Je regrette de ne pas avoir vu ces documents quand ils ont été signés. Cela dit, je n'ai jamais demandé les règlements intérieurs des Conseils des laboratoires et nous avons eu quatre fois des documents qui contiennent en grande partie les mêmes choses. Il y a une trentaine de pages sur le contrat d'entreprise. Je crois que nous ne devons pas être très nombreux à avoir feuilleté ces documents ! Cela dit, j'ai été intéressé aussi, car je l'avais demandée, par la note, récente je pense, sur la manière dont OIP a connu sa fin. Cela nous éclaire, enfin, sur les circonstances. Je regrette ce qui s'est passé, mais peut-être était-ce la meilleure solution.

## **V. Actualité de la politique internationale de la Fondation Nationale des Sciences Politiques**

**M. le PRESIDENT.**- J'ai pensé qu'un regard sur la dimension internationale, les échanges, les projets communs, complèterait utilement et heureusement cette ultime séance de l'année universitaire.

**M. VERILLAUD.**- Quelques mots en guise d'introduction. On a évoqué le soixantième anniversaire de la Fondation, de la refondation, c'est une belle illustration de cette actualité internationale. Six docteurs *honoris Causa* de très grande qualité, un nombre important de professeurs, de Présidents d'université, de responsables d'université étaient présents pendant quatre jours ; ils ont participé et animé de façon très vivante cette fête. Ces éléments reflètent fort bien la reconnaissance internationale de Sciences Po, qui était fortement marquée par cette manifestation.

Lorsque, à cette occasion, le Directeur général de la coopération interne du développement, Philippe ETIENNE, s'est adressé à l'ensemble des personnes présentes

pour évoquer les relations entre le Ministère des Affaires étrangères français et Sciences Po, il a souligné la forte participation, l'importance, le rôle de Sciences Po dans la politique d'attractivité de la France vis-à-vis du reste du monde. C'était, je crois, important qu'il le fasse. C'est aussi une belle illustration de ce rôle tel qu'il est accompli aujourd'hui.

Je vais dresser une sorte de rappel du cadre de la politique internationale, comme je l'ai fait il y a plus d'un an et demi et surtout me concentrer sur les projets de développement de Sciences Po à l'international tels qu'ils se font aujourd'hui et se profilent pour demain.

Le cadre général de la politique internationale de Sciences Po peut se définir autour de deux mots : attractivité et compétitivité. Ces mots peuvent paraître forts pour un établissement d'enseignement supérieur, mais ils sont vraiment à l'échelle de ce qui se passe dans le monde dans ce domaine. L'attractivité de Sciences Po à l'international peut être reflétée à travers une série de catégories. D'abord l'attractivité vis-à-vis des étudiants internationaux. Un tiers des étudiants de Sciences Po ne sont pas Français. C'est bien une mesure de l'attractivité de Sciences Po à l'international. Le nombre des candidats étrangers augmente à tous les niveaux de formation, premier cycle, doctorat et Master. Le vivier de recrutement dans lequel Sciences Po s'insère, recrute finalement, est celui dans lequel s'exerce la compétition des grands pays développés et pays émergents. C'est un signe important de dire que l'on est "dans la course", dans la formation des élites dans le monde. Sur plus de deux millions d'étudiants recensés par l'OCDE qui cherchent des programmes de formation et des diplômes à l'étranger, Sciences Po est présent sur cet ensemble.

Sur ce premier point, je soulignerai les obstacles sur lesquels il convient de travailler et sur lesquels votre Conseil est interpellé parfois, à travers des accords d'échanges mais aussi dans les discussions qu'il a.

D'abord, la maîtrise de la langue française. Faut-il être catégorique sur ce point ? Peut-on développer aujourd'hui, à côté de programmes en langue française, des programmes dans d'autres langues, en particulier en langue anglaise ? C'est dans ce multilinguisme que l'on trouve la meilleure réponse à cette limite. Autre limite, la question financière. Pour des étudiants étrangers, venir à Paris coûte cher. Les établissements qui veulent être attractifs doivent être très compétitifs au niveau des programmes de bourses ;

disposer de ressources financières est important. Aujourd'hui, Sciences Po le fait de façon importante dans le cadre de ses relations avec le Ministère des Affaires étrangères, avec le Conseil régional de l'Ile-de-France et d'autres collectivités, avec des entreprises également, mais ce n'est pas suffisant, il faut progresser sur ce point.

Un autre obstacle important à l'attractivité vis-à-vis des étudiants internationaux est lié à un élément législatif : c'est la difficulté, pour les diplômés étrangers, d'exercer en France et de valoriser leur formation sur le marché du travail. Les choses changent, mais pour l'instant, elles ne sont pas déterminées ; un étudiant indien qui obtient son diplôme à Sciences Po ne peut pas rester en France pour travailler et ne peut donc pas valoriser sa formation dans notre pays alors qu'il peut le faire en Allemagne, aux Etats-Unis ou ailleurs.

Deuxième élément sur l'attractivité de Sciences Po, la question des enseignants chercheurs et chercheurs. Quelle est notre attractivité ? Elle est forte quand il s'agit de séjours courts, mais faible quand il s'agit d'expatriation. Il nous est difficile d'attirer pour plusieurs années des enseignants et des chercheurs étrangers. Par contre, pour des périodes qui vont de un mois à un an, cela se fait aisément. Nous recevons plus de cent cinquante enseignants et chercheurs étrangers chaque année et nous bénéficions aussi de la présence, à Paris, d'un vivier d'experts étrangers de haut niveau qui souhaitent enseigner, et donc qui enseignent à Sciences Po. Beaucoup, dans certains cas, sont associés aux laboratoires de recherche. Je pense aux personnalités de l'OCDE, de l'UNESCO, de la Communauté Européenne de Bruxelles, mais aussi de la presse internationale. Nous avons cette possibilité, cette capacité à mobiliser ces personnalités. Point faible : Sciences Po, comme les autres Institutions d'enseignement supérieur françaises, n'est que marginalement sur le marché des enseignants-chercheurs étrangers ou internationaux, car le niveau des rémunérations et les modalités statutaires ne sont pas compétitifs sur le plan international.

Troisième élément d'attractivité, vis-à-vis des autres Institutions universitaires dans le monde. Cette attractivité est très forte. Aujourd'hui, Sciences Po est largement, fréquemment sollicité par des Institutions étrangères pour des projets de coopération, pour des questionnements, pour des informations sur nos parcours de formation, pour savoir si l'on peut mener des projets de recherche en commun. Cette attractivité est aujourd'hui manifeste et manifestée dans le cadre du réseau de partenariat (deux cent

soixante-treize partenaires) construit depuis plus de dix ans et qui montre que Sciences Po fait partie du premier groupe des universités dans le monde, distinction souvent opérée par les grands classements qui sont faits en Chine, en Grande-Bretagne ou ailleurs. Néanmoins, cette attractivité est subjective, puisqu'elle est le résultat d'un amalgame évident entre l'image institutionnelle (comment construit-on une image ?) et les réalités académiques et scientifiques. C'est un amalgame de choses qui crée la qualité, le niveau de notre attractivité.

Enfin, l'attractivité de Sciences Po pour les employeurs à l'international. Aujourd'hui, il est très difficile de la mesurer. Néanmoins, c'est un indicateur retenu dans le classement opéré et qui continue d'être fait par le supplément *Times Education Supplement* dans lequel Sciences Po est classé soixante-neuvième pour 2005 sur les deux cents meilleures universités dans le monde. Sur un panel de trois cent trente-trois sociétés, sur la question de la notoriété auprès des employeurs, Sciences Po obtient seize sur cent, l'école polytechnique obtient dix-neuf sur cent. Columbia university obtient trente-six sur cent. Certes, le résultat n'est pas le meilleur, mais il n'est pas dramatique. Je pense que nous pouvons progresser sur ce point. Il y a des éléments pour cela.

Premièrement, la reconnaissance accrue de Sciences Po auprès des entreprises ces dernières années et des grands groupes français qui sont des grands groupes internationaux améliore cette image. On en voit les effets tous les jours. En outre, le travail de mise en relation du suivi avec les anciens de Sciences Po à l'étranger constitue un moyen d'action fort. Nous nous y employons avec l'association des anciens. On peut noter qu'il y a une demande de plus en plus fréquente des organisations internationales à Sciences Po pour répondre à des programmes de formation et de recherche. Je pense à la banque asiatique de développement, à la banque interaméricaine de développement, à la banque mondiale, etc. Le fait que cet intérêt des organisations internationales soit croissant est un bon signe en termes d'employabilité pour nos diplômés. Sur ce point de l'attractivité, un cercle vertueux s'effectue entre les quatre éléments que je viens de présenter ; les uns entraînent les autres.

Deuxième élément, cette attractivité repose sur le développement de la compétitivité de Sciences Po à l'international. Elle est, d'abord, construite (et le sera de plus en plus) en termes de recherche et au niveau des résultats de la recherche. Mesurer la compétitivité de la recherche dans le domaine des sciences sociales n'est pas une chose facile.

Comment mesure-t-on qu'un programme de recherche est compétitif en sciences sociales ? Je ne sais pas répondre à cette question, mais je pense que la Direction scientifique pourra nous éclairer.

Autre question : comment garantir le respect de la liberté académique dans le cadre d'une politique scientifique institutionnelle et volontariste ? Quel est l'équilibre entre la volonté personnelle, individuelle du chercheur et les orientations qui peuvent être données par une politique scientifique ? Questions difficiles. Egalement la question sur la politique de recrutement des chercheurs et des professeurs est capitale pour renforcer la compétitivité scientifique.

La compétitivité en termes d'offres de formation. On ne peut pas attirer de très bons candidats internationaux et des professeurs étrangers si on a une offre limitée et unique. C'est autour de trois points que l'on peut développer la compétitivité de l'offre de formation : la diversification, la qualité et l'adaptation aux besoins et aux projets des étudiants d'une part, des employeurs d'autre part. Enfin, par l'innovation, l'idée est que les formations doivent autant que possible se différencier de ce que font les concurrents. Un mot sur la richesse et la diversification pour voir ce qui est à l'œuvre à Sciences Po. Cinq campus de premier cycle avec des identités différentes fortes, qui représentent des directions en termes de projets pour les étudiants. Plus de quatorze Masters, six doctorats, un MBA, un MPA, des programmes variés de formation continue. L'offre de Sciences Po est de plus en plus riche.

Un mot sur l'innovation. Là aussi, deux exemples : les premiers cycles délocalisés représentent sans aucun doute des lieux d'innovation pédagogique particulièrement forts et importants ; les doubles diplômes mis en œuvre aujourd'hui, par exemple au niveau des Masters, les programmes que j'ai pu présenter à ce Conseil entre Paris et la London School of Economics, entre Paris et Columbia University, mais aussi avec la Chine, la Russie, les doubles diplômes, constituent des éléments d'innovation particulièrement importants et attractifs pour les étudiants étrangers comme français.

Troisième élément de la compétitivité, elle se joue sur la recherche, sur l'offre de formation mais aussi, et c'est fondamental, sur les services offerts, aux enseignants-chercheurs comme aux étudiants. La qualité des services et leur amélioration constante sont évidemment une clef de la réussite en matière de compétitivité. Les services informatiques peuvent être comparés d'une université à l'autre, tout comme les services

documentaires, ceux du premier emploi, le service international, etc. La difficulté est que ces services coûtent très cher. On voit comment la compétition peut se jouer à ce niveau et la différenciation sur les divers établissements peut se marquer précisément pour des raisons de ressources.

Pour conclure sur cette première partie, ce rappel du cadre général de ce qu'est la politique internationale, je fais le jugement que Sciences Po est sans aucun doute attractif à l'international, mais pas assez. Sciences Po est sans aucun doute compétitif dans le monde, mais pas assez. Je pense que nous pouvons progresser sur ces deux éléments. Il y a des chantiers à ouvrir, des chantiers qui sont ouverts et des chantiers que je voudrais vous présenter.

Quels sont les projets de développement de Sciences Po à l'international aujourd'hui ? En 2006, il est acquis que le développement à l'international de Sciences Po est intégré. Il n'est pas le fait d'une Direction des affaires internationales et des échanges, mais le fruit de l'effort collectif et convergent de toutes les Directions de Sciences Po, de toutes les parties de la communauté Sciences Po, enseignants, chercheurs. Cinq chantiers contribuent à renforcer la compétitivité et donc l'attractivité.

Le premier, on l'a évoqué, est la possibilité de construire un réseau thématique de recherche avancée sur les normes, les régulations, l'action publique et la mondialisation. Il constitue sans aucun doute, du point de vue international, un projet majeur pour accroître notre compétitivité en matière de recherche et notre attractivité de façon générale. Le fait de se projeter à l'étranger avec l'Ecole normale supérieure, avec l'Institut Pasteur qui dispose de vingt-cinq Instituts dans le monde, et avec l'INED, constitue un apport considérable pour Sciences Po.

En matière d'offre de formation, la Direction des études et de la scolarité fait aujourd'hui émerger des formations de plus en plus lisibles au niveau mondial, qui correspondent aux standards internationaux et qui sont de plus en plus intégrées dans un environnement métier en lien avec, soit des administrations, soit des entreprises, soit des collectivités, soit des associations. La refonte, par exemple, de ce que l'on appelait la section internationale avec un Master d'affaires internationales avec plusieurs filières bien intégrées avec l'ensemble des organisations internationales. Deuxième exemple, l'école de journalisme, ou encore les réflexions sur la communication, autant d'éléments qui conduisent à repenser, à fortifier l'offre de

formation. Troisième et dernier exemple, la recherche d'une capacité d'accueil renouvelée des étudiants étrangers en premier cycle, le programme international qui accueille ces étudiants étrangers est aujourd'hui refondu en six programmes thématiques qui sont en français mais aussi multilingues, qui offrent une panoplie de cours en anglais et dans d'autres langues, afin d'attirer davantage d'étudiants internationaux.

Troisième chantier de modernisation et de développement, la question des admissions pour les étudiants internationaux. Les choses sont assez simples à présenter. Aujourd'hui, pour être candidat à Sciences Po sur les Masters, on est candidat dans un processus d'admission, le CIEP. Il se fait sur un support papier. Les étudiants doivent envoyer des dossiers par la Poste, etc. Ce simple fait montre que nous sommes en perte de compétitivité, les meilleures Institutions recrutent par Internet, en ligne. Un étudiant remplit plusieurs candidatures dans plusieurs Institutions directement sur ordinateur, les personnes qui doivent éventuellement commenter sa candidature le font également par Internet directement, les paiements se font directement par virement. Aujourd'hui, c'est un chantier que nous ouvrons, car il est vital pour Sciences Po de pouvoir se présenter de la même façon. Aujourd'hui, nous perdons des candidatures car nous n'offrons pas ce service.

Quatrième chantier, le renforcement des partenariats stratégiques internationaux pour accroître la compétitivité. Comme vous le savez, Sciences Po a développé un réseau de deux cent soixante-dix partenaires qui sont de bons partenaires, de bonnes universités elles-mêmes compétitives dans cette évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le monde. Parmi ces deux cent soixante-dix partenaires, il y a des partenariats particulièrement développés sur le plan scientifique. La Direction scientifique s'y est attachée, les centres de recherche, les professeurs sont impliqués. Je pense à ce qui se fait avec Harvard, Princeton, Oxford, les réseaux de recherche européenne etc., donc un ensemble assez important, bien plus restreint que les deux cent soixante-dix partenariats et heureusement, car il s'agit de concentrer les efforts de recherche sur ces partenariats.

Néanmoins, aucun de ces partenariats n'est intégré, en ce sens qu'il partagerait avec Sciences Po l'ensemble de la stratégie internationale de développement. C'est ce que je voudrais souligner ici. Ces dernières années, dans le cadre de ces partenariats

scientifiques, nous avons essayé d'identifier et de mettre en avant des alliances institutionnelles qui vont un peu plus loin et qui intègrent toutes les dimensions des stratégies de développement à l'international, aussi bien la dimension recherche que la dimension formation ou la dimension débat public. Donc rassembler avec des partenaires l'ensemble des missions pour les traiter ensemble.

Quelques exemples des chantiers en cours. Le programme Alliance, créé en 2002 à New York avec l'Ecole Polytechnique Paris I et Sciences Po à l'université de Columbia obéit à cette volonté intégratrice. Il est coordonné par un chercheur économiste de Sciences Po, Davis JESTAZ. Autre exemple, à la rentrée 2006, Christian LEQUESNE sera en poste pour au moins deux ans à la London School of Economics pour développer la stratégie commune des deux établissements qui partagent quatre double diplômes et dans une perspective de développement de projets de recherche dans le domaine des questions européennes. Troisième exemple, Richard BALME spécialiste des politiques européennes à Sciences Po sera en poste à la School of Government, à l'université de Pékin pour ouvrir avec Sciences Po, Columbia et la London School of Economics un observatoire des politiques publiques et de la mondialisation.

Quatrièmement, Paris, Londres, New-York, Pékin constituent la base d'un réseau permettant à Sciences Po de se positionner comme un acteur important en matière de recherche et de formation sur les questions évoquées sur le RTRA. Columbia et Sciences Po ambitionnent de créer un réseau international "action publique et mondialisation" qui regrouperait une quinzaine, voire une vingtaine d'Institutions dans le monde.

Sciences Po, grâce à ces alliances stratégiques, peut être mieux reconnu dans le monde, mieux armé pour mener des projets ambitieux et de grande ampleur. Un exemple, depuis le 5 juin jusqu'à la fin août, la London School, Sciences Po, Columbia, à l'université de Pékin mettent en œuvre la formation de soixante hauts fonctionnaires chinois, cadres du parti communiste chinois. La mise en commun de nos quatre Institutions permet d'avoir, d'une part des points de vue comparés, d'autre part de mobiliser plus facilement et aisément des moyens et des ressources humaines. Envoyer dix professeurs de Sciences Po aux dates que j'ai indiquées est de l'ordre de l'impossible ; en mobiliser deux est possible. Enfin, dans le cadre de ces alliances stratégiques, il s'agit d'être mieux positionné sur nos points forts. L'application des sciences sociales de façon interdisciplinaire pour mieux comprendre le monde et mieux

agir est au cœur de ce type de réseau et de partenariat.

Cinquième et dernier élément, Sciences Po développe des politiques intégrées au niveau régional dans le monde. Cet objectif est atteint aux Etats-Unis. Nous le faisons avec l'ensemble de Sciences Po avec une coordination du centre américain de Sciences Po. C'est très développé en Europe avec le centre européen de Sciences Po les premiers cycles délocalisés européens, la Direction des affaires internationales et les autres Directions. Dans les chantiers qui s'ouvrent aujourd'hui, les efforts portent sur l'Asie et l'Afrique. Une politique asiatique dynamique, vous connaissez les projets et les objectifs, il s'agit de mieux faire connaître Sciences Po en Asie afin de mieux recruter là-bas. Il s'agit de développer l'intérêt pour l'Asie à Sciences Po en permettant l'apprentissage des langues asiatiques et créer quelques pôles de coopération d'excellence permettant un travail commun entre Sciences Po et des Institutions d'excellence asiatiques.

Les résultats sont aujourd'hui au rendez-vous : plus de trois cents étudiants asiatiques à Sciences Po dont plus de cent Chinois. Les cours de mandarin, japonais, coréen, indi sont proposés aux étudiants. Nous avons une forte mobilité des étudiants vers l'Asie à travers les séjours linguistiques et les stages. Nous avons de nombreux enseignements sur l'Asie, y compris un programme doctoral et nous avons ces trois dernières années mis en œuvre quatre chaires sur l'Asie : une chaire Japon, une chaire Corée, financée par Fondation Corée, une chaire sur l'Inde financée par le Gouvernement indien et une chaire sur la Chine. Nous sommes en discussion pour créer une cinquième chaire sur la Chine sur les questions financières et bancaires.

Nous avons également, en Asie, des coopérations fortes. Je l'ai évoqué en parlant de l'université de Pékin, nous sommes très impliqués avec l'université de Tsinghua avec un chercheur de Sciences Po qui y enseigne (jusqu'à récemment, un autre chercheur de Sciences Po, Jean-luc DOMENACH.) Nous sommes très présents et actifs sur les projets de recherche et de formation avec des universités à Shanghai, Singapour, Tokyo, Séoul. Je crois que tout cela est possible car il y a une mobilisation de moyens très forte, qui passe par la création d'un centre Asie, par le fait que Sciences Po a pu dégager et trouver des moyens pour avoir trois délégués extérieurs en Asie, à Pékin, Tokyo et New Delhi. Il y a une mobilisation importante des chercheurs spécialistes de certains pays asiatiques ou de l'Asie.

Enfin, les acteurs de Science Po qui travaillent sur les politiques publiques, sur la

mondialisation, se sont fortement impliqués dans l'ensemble de la dimension asiatique ; je pense au groupe d'économie mondiale, mais aussi à la chaire régulation, la chaire développement durable, la chaire santé, le centre sur la sécurité humaine ou le Master d'affaires publiques. C'est aussi la mobilisation de partenariats stratégiques en en Asie, nos délégués travaillent main dans la main avec ceux de la LSE pour mener des projets communs. Enfin, c'est un appui financier fort du Ministère des Affaires étrangères, du Conseil régional d'Ile-de-France, de la Ville de Paris, mais aussi d'entreprises, par exemple EDF qui finance les programmes que j'ai évoqués, ainsi l'observatoire des politiques publiques et de la mondialisation à Pékin.

Sur l'Afrique, nous avons un projet de développement. Il est aujourd'hui en cours d'identification. Deux choses ont été élaborées. La première, c'est un programme de bourses qui viennent de différentes instances privées ou publiques et qui ont pour objet de permettre la venue d'étudiants africains de différents pays, plutôt de l'espace francophone, mais pas seulement. Nous avons mené une première action au Sénégal, à Dakar, pour créer un forum régulation avec le partenariat de la chaire régulation de Sciences Po.

Je conclurai en disant qu'avec ses forces et ses faiblesses, Sciences Po est aujourd'hui une Institution d'enseignement supérieur et de recherche française qui s'adapte au défi de la mondialisation et qui est, de fait, un acteur réel effectif de la mondialisation.

**M. le PRESIDENT.-** Merci. Le tableau est impressionnant. Plus encore et plus que d'internationalisation, il faut parler de mondialisation : aucune région du globe n'est laissée en dehors. Ce succès est, en partie, la résultante de la collaboration de toute la communauté scientifique. Reste que le rôle de Francis VERILLAUD et de sa Direction est incontestable. Il a fait preuve d'imagination dans l'exploration, la conception des projets, l'établissement de relations régulières avec des partenaires. Cela montre la nécessité d'un service compétent auquel sont donnés les moyens de fonctionnement.

**M. DESCOINGS.-** Je m'associe aux félicitations données à Francis.

**M. VERILLAUD.-** Quatorze accords ont été donnés aux membres du Conseil. Sept correspondent à des chantiers un peu particuliers et innovants. Par exemple, l'un porte sur la création de la chaire de l'économie indienne avec le Gouvernement indien.

Les autres sont sur des accords d'échanges et de relations scientifiques très traditionnels, qui permettent d'assurer ce "terreau" sur lequel nous construisons notre

politique internationale.

**Mme FAU.-** Sur la transformation de la Direction des études et sur la maîtrise du français, en discutant avec des étudiants étrangers, on s'aperçoit qu'ils ne sont pas également répartis dans les différents Masters de Sciences Po. Autant il y a des endroits comme les affaires internationales, les métiers de l'Europe, où la présence d'étudiants étrangers est tellement massive que les enseignants n'ont pas pu faire autrement que d'adapter leur enseignement, autant il y a encore dans d'autres Masters, où les étudiants étrangers sont très, très minoritaires, des formes d'enseignement qui n'ont pas pris la dimension de ce qui était arrivé. Cela m'a beaucoup frappée. En premier cycle, le danger est différent : comme il y a beaucoup d'étudiants étrangers, le fait de créer des programmes en anglais a beaucoup d'avantages. Il peut avoir un inconvénient, celui de laisser ces étudiants entre eux.

Ce qui me frappe, c'est que les étudiants de Sciences Po commencent à savoir accueillir les étudiants internationaux quand ils ont eux-mêmes fait l'expérience d'aller à l'étranger et d'être ou ne pas être accueilli. En premier cycle, il y a une dimension à laquelle on doit faire attention : chaque fois que l'on crée des programmes ad hoc en anglais, il y a toujours le risque de faire vivre en vase clos. Je l'observe dans ma conférence, les étudiants ont très peu de contacts avec les étudiants français et progressent peu sur le plan du français car ils sont dans un environnement qui reste totalement anglais. A la fin de ma conférence de français, lorsque j'ai fini de parler, les étudiants commencent à parler anglais entre eux. Il faut que l'on soit attentif à cela.

Egalement, il ne faut pas croire trop vite que l'ouverture internationale c'est gagné. Ça l'est dans certains cas, dans certains Masters, ça ne l'est pas dans d'autres. Les Français ont une double caractéristique, ils parlent très mal les langues étrangères et ils sont très crispés sur l'utilisation de la leur. Il y a une tolérance vis à vis des expressions en Français qui existe complètement chez certains enseignants et dans certains endroits du Master, qui n'existe pas du tout, ou très peu, avec des situations de souffrance d'étudiants étrangers qui, en plus, sont très isolés.

**M. DESCOINGS.-** Ce sont des sujets essentiels. Nous allons modifier notre politique de recrutement des élèves étrangers pour l'entrée en Master. Nous regrouperons l'analyse des candidatures par Master et non pas par nationalité ou aire régionale. Cela nous permettra, d'une part d'être plus justes, d'autre part de veiller à ce que,

progressivement, l'ensemble des Masters soient ressourcés par une présence significative d'élèves étrangers.

Autre élément, la création d'enseignements en anglais en premier cycle anticipe sur la constitution d'un premier cycle transatlantique. On réfléchit à la création d'un premier cycle euro-asiatique. J'avais dit que l'on voulait bien, un jour, avoir un premier cycle transatlantique alors, nous veillerons à ce qu'il y ait autant d'élèves français que d'élèves anglophones, en tout cas utilisant facilement l'anglais, pour remédier à ce risque qui est très sérieux.

**M. le PRESIDENT.**- Au moment de lever la séance, la dernière de l'année, je voudrais exprimer aux membres du Conseil notre reconnaissance, à Richard et à moi, pour votre assiduité, votre fidélité, votre participation très active. Aujourd'hui encore, notre attente n'a pas été déçue. C'est précieux d'avoir une instance responsable, critique quand il le faut, et qui soutienne notre action. On a évoqué furtivement les problèmes de la "gouvernance" des établissements : les bons rapports entre la Fondation et le Conseil de l'Institution sont un des bons éléments de la gouvernance.

Merci et bonnes vacances. La séance est levée.

*(La séance est levée à 12 h 45.)*

René RÉMOND