



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

**- mercredi 14 novembre 2007 -**

**Sommaire**

I.	Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 14 novembre 2006	2
II.	Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 30 janvier 2007	2
III.	Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 16 avril 2007	2
IV.	Information sur les perspectives d'exécution du budget 2007	2
V.	Stratégie pour Sciences Po 2007-2011	8
VI.	Informations et questions diverses	27

**PRESENTS**

Anita BELDIMAN-MOORE, Christian BIDEGARAY, Jean-Claude CASANOVA, Renaud DORANDEU représentant Bernard BOUCAULT, Hélène CARRERE d'ENCAUSSE, Henri de CASTRIES, Richard DESCOINGS, Olivier DUHAMEL, Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Jean-Marcel JEANNENEY, Guy JOURSON, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Isabelle de LAMBERTERIE, Jean-Claude PAYE, Cédric PRUNIER, Isabelle RENOARD, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Jean-François SIRINELLI.

**ABSENTS OU EXCUSES**

Michel BUSSI, François CHEREQUE, Jacques CHEVALLIER, Jean-Paul FITOUSSI, Pierre GADONNEIX, Jean-Pierre JOUYET, Alain LANCELOT, Perrine de LARQUIER, Michel PEBEREAU, Jacques RIGAUD, Kathy ROUSSELET, Jean-Louis RULLIERE, Philippe TERNEYRE.

**ASSISTAIENT A LA REUNION**

*Laurent BIGORGNE, Directeur des Etudes et de la scolarité ; Nicolas CATZARAS, Directeur des Directions d'appui et de supports ; Isabelle FRANCOIS, Directrice financière ; Michel GARDETTE, Directeur des Ressources documentaires ; Bruno LATOUR, Directeur scientifique ; Nadia MARIK, Directrice de la Stratégie et du développement ; Francis VERILLAUD, Directeur des Affaires internationales et des échanges.*

## PROCES VERBAL

*La séance est ouverte sous la présidence de M. Jean-Claude CASANOVA à 9 heures 05.*

*MM. BUSSI et FITOUSSI ont donné procuration à M. CASANOVA.*

*M. CHEREQUE a donné procuration à M. DUHAMEL.*

*M. PEBEREAU a donné procuration à M. SCHWEITZER.*

*M. RULLIERE a donné procuration à M. BIDEGARAY.*

**M. le PRESIDENT.**- Je vous propose de commencer notre réunion.

Hélas, un de nos anciens membres parmi les plus éminents, nous a quitté cet été, il s'agit de Raymond BARRE. Beaucoup de ceux qui sont ici présents ont été proches de lui mais tous, dans cette maison, lui devons beaucoup. Je voulais simplement mentionner son nom pour lui rendre hommage et pour que son souvenir reste présent parmi nous.

Un nouveau membre appartient désormais à notre Conseil. Il s'agit de M. Bernard BOUCAULT qui, en qualité de Directeur de l'ENA, devient membre de droit. Il ne peut pas être présent aujourd'hui car il se trouve à Pékin. Nous avons accepté, à titre exceptionnel, car nos statuts ne prévoient pas de représentation, que M. le Directeur des études de l'ENA soit présent pour l'informer.

- |             |  |
|-------------|--|
| <b>I.</b>   | <b>ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISOIRE DE LA SEANCE DU 14 NOVEMBRE 2006</b> |
| <b>II.</b>  | <b>ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISOIRE DE LA SEANCE DU 30 JANVIER 2007</b>  |
| <b>III.</b> | <b>ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISOIRE DE LA SEANCE DU 16 AVRIL 2007</b>    |

**M. le PRESIDENT.**- Nous vous prions d'accepter nos excuses pour le retard avec lequel nous vous soumettons ces procès-verbaux. Ayant été distribués ce matin, vous n'avez pas eu le temps de les lire. Si aucun d'entre vous ne se manifeste d'ici le prochain Conseil, je vous propose que nous les adoptions comme on le dit en droit, avec condition suspensive. Une discussion sera possible lors de notre prochaine séance si vous nous faites part auparavant de vos remarques.

Parmi les documents distribués, figurent une série de notes. Deux serviront à nos débats d'aujourd'hui : l'une sur les perspectives budgétaires, l'autre sur l'évolution de Sciences Po. Richard et moi pensons qu'il est plus important d'accorder davantage de temps au second point qui concerne la stratégie de Sciences Po pour les cinq ans à venir qu'au premier, qui constitue une information sur la situation budgétaire pour laquelle il n'y a ni matière à vote, ni beaucoup d'éléments nouveaux, les prévisions que nous avons faites se réalisant pour l'essentiel.

<b>IV.</b>	<b>INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2007</b>
------------	--

**M. DESCOINGS.**- Les perspectives d'exécution 2007 sont, pour le moment, conformes au budget prévisionnel que vous avez adopté. Pour le moment, car j'espère qu'au moment de la présentation des comptes 2007, nous nous rapprocherons sensiblement de l'équilibre d'exploitation.

Je commencerai par l'évolution de nos ressources propres. Concrètement, ce sont les droits de scolarité et les ressources qui nous sont apportées par les entreprises, soit via les formations continues,

soit via les contrats de recherche, soit via la taxe d'apprentissage, soit via le mécénat. Il y a également le soutien qui nous est apporté par des collectivités locales, notamment pour les premiers cycles en régions.

Sur l'ensemble de ces points, l'exécution 2007 devrait être excellente, puisque nos ressources propres vont augmenter de près de 20 % en une seule année, par rapport à 2006. L'ensemble des droits d'inscription et droits de scolarité va augmenter de 15 %. La taxe d'apprentissage va atteindre un sommet à trois millions, directement orientés sur Sciences Po (je ne compte pas les sommes qui doivent être réutilisées au profit de l'expérimentation dans différents lycées que nous menons en Seine-Saint-Denis). Le mécénat d'entreprise connaît également une hausse considérable, à la fois en volume et en taux d'expansion. Sur l'ensemble des ressources propres, tous les feux sont donc au vert.

J'ajoute que, même dans le domaine de la formation continue, pour laquelle nous avons rencontré deux années de stabilité, voire de légère décline, la nouvelle Direction -je pense à Isabelle FRANÇOIS qui a remis de l'ordre avant de prendre la Direction financière et, à présent, à Alexia de MONTERNO- est en train de réussir la relance à la fois éditoriale et commerciale de notre offre de prestations. En chiffre d'affaires, nous allons augmenter de 30 % cette année, avec un élément très fort : l'an passé, nous avons remporté un appel d'offres, lancé par la Commission européenne, pour la formation de cadres d'entreprise au marché coréen et au marché japonais. Nous sommes tête de file d'un réseau d'universités où se trouvent la Bocconi, Yonsei en Corée du sud, Waseda à Tokyo et l'Ecole des langues étrangères de l'université de Londres. En volume, cela fait une augmentation très importante. Il est tout à fait essentiel de commencer à réussir à gagner des appels d'offres à l'échelon européen et à être tête de file d'un réseau international d'universités.

Il reste que, par définition, les ressources propres ne sont jamais pérennes, récurrentes. A chaque début d'année budgétaire, c'est la loi de la saine concurrence, nous devons remettre à zéro les compteurs car nous ne sommes ni assurés de vendre nos prestations de formation continue, ni assurés d'attirer des élèves en nombre suffisant, ni assurés de convaincre les entreprises de nous soutenir. C'est un aiguillon pour une exigence toujours plus grande de qualité que de réussir à convaincre l'ensemble de nos partenaires de nous aider année après année.

Les ressources publiques structurelles, pour l'essentiel celles qui nous sont versées par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et, pour une partie par le CNRS, sont plus rassurantes quand on dirige un établissement universitaire car elles sont à la fois pérennes et récurrentes. Nous sommes à un point tout à fait crucial de nos relations avec l'Etat comme avec le CNRS, puisque nous sommes en train de négocier le contrat quadriennal qui va couvrir les années 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011.

Les relations entre les universités et l'Etat sont fondées sur un contrat. Du moins, elles devraient l'être. A Sciences Po, nous avons la chance que, depuis 2003, ce contrat couvre la totalité des dotations qui nous sont versées par l'Etat. C'est une chance qui s'ajoute à celle d'avoir un budget global. Les négociations sont extrêmement difficiles pour des raisons bien compréhensibles. La première est que, comme l'a dit le Premier ministre, les finances publiques ne vont pas bien. L'argent budgétaire de l'Etat est donc rare. La deuxième, parce qu'il me semble que, dans l'esprit du Gouvernement, les moyens supplémentaires dégagés qui sont relativement importants doivent, pour l'essentiel, servir à un rattrapage

au profit des universités. En revanche, les écoles, certains établissements publics, certains grands organismes de recherche ne sont pas considérés comme prioritaires.

Nous sommes donc, comme à l'accoutumée, quels que soient les majorités parlementaires, les gouvernements, dans une logique de rattrapage de toutes les universités par rapport à un point moyen, et non pas dans une politique où il y aurait à la fois cette volonté qui est importante et le souci de donner à un certain nombre d'universités, de grands organismes de recherche ou d'établissements comme le nôtre, les moyens d'être des champions dans la compétition mondiale.

Le parallèle avec l'Allemagne est particulièrement instructif en ce moment même. Il y a un an, le Bund et l'ensemble des Länder ont lancé une très vaste réflexion sur le financement des universités allemandes. Une évaluation des projets institutionnels des universités a été lancée. Le Bund et les Länder se sont mis d'accord pour, à la suite de cette évaluation, désigner neuf universités -que l'on a appelées "élites" et qui sont appelées aujourd'hui "d'excellence"- dans lesquelles l'argent public, aussi bien en provenance des Länder que de l'Etat fédéral, sera massivement injecté. Trois universités avaient été choisies au début de cette année civile, six autres viennent d'être désignées. Je parle d'un investissement massif : un milliard neuf cent millions d'euros seront alloués en cinq ans à ces neuf universités. C'est une décision de l'automne 2007.

En France, le choix semble être assez radicalement différent, non pas qu'il n'y ait pas un investissement massif de l'Etat. Cet investissement existe. Au sein du projet de loi de finances pour 2008, le gouvernement présente une augmentation du budget de l'enseignement supérieur et de la recherche d'un milliard huit cent millions d'euros, soit près de 8 % d'augmentation par rapport à 2007. Si cet effort se poursuit et s'accroît dans les cinq ans qui viennent, alors les engagements du Président de la République d'augmenter de moitié les moyens des universités et de la recherche en France seront tenus. Toute la question est celle de l'utilisation de ces moyens supplémentaires.

Que constatons-nous dans la structure de cette augmentation budgétaire ?

Premièrement, et c'est une très bonne chose, l'Etat honore ses engagements dans le cadre des contrats de Plan Etat/Région pour les années 2002-2006. C'est un progrès. Il est arrivé que des contrats de Plan Etat/Région s'achèvent sans que l'Etat n'ait jamais couvert par des crédits l'ensemble de ses engagements. C'est une très bonne nouvelle pour les universités qui avaient des projets anciens non réalisés. C'est une très bonne nouvelle pour les travaux qui devaient être menés et qui ne l'avaient pas été. Nous avons bénéficié de ce contrat de Plan Etat/Région : la restructuration du 30 rue Saint-Guillaume a été réalisée dès l'année 2003. Malheureusement, pour ce qui concerne les projets d'avenir, il n'y a plus de crédits budgétaires disponibles...

Deuxièmement, l'Etat a décidé, à juste titre, d'accompagner la réforme universitaire et de donner les moyens aux universités d'assumer leur autonomie. On ne peut pas assumer l'autonomie universitaire sans des cadres financiers, sans des gestionnaires, sans des personnes responsables de la gestion des ressources humaines, sans un patrimoine de qualité. Plusieurs centaines de millions d'euros sont consacrés à la transformation d'emplois faiblement qualifiés en emplois plus fortement qualifiés. C'est une nécessité pour les universités. Nous en sommes heureux pour elles. Mais il n'y a pas un centime d'euro de crédit libre dans cet ensemble. Ce sont des dépenses de personnels, des dépenses salariales. Elles ne peuvent pas nous concerner. A Sciences Po, nous avons la chance d'avoir des salariés extrêmement qualifiés que, par ailleurs, le droit du travail couvre de ses protections et de ses souplesses.

Quand j'entends dire que le droit du travail n'est pas assez souple -je parle aux grands responsables d'entreprises- je peux vous dire que c'est une chance inouïe pour un établissement comme le nôtre d'appliquer le droit du travail plutôt que celui de la fonction publique !

Troisième élément important, parmi les travaux de maintenance et de sécurité qui sont inscrits en projet de loi de finances pour 2008, une part considérable va au désamiantage de Jussieu, de l'ordre de 250 millions d'euros.

Enfin, les grands organismes de recherche bénéficient de hausses assez considérables par rapport à l'état des finances publiques. Je parle sous le contrôle de Mme de LAMBERTERIE : le budget du CNRS va augmenter de 4,5 %. Cela paraît bien ; la difficulté, c'est que 95 % de cette hausse iront financer la hausse des cotisations patronales pour les pensions de retraite des agents du CNRS. Il n'y a donc pas ou presque pas d'euros de crédits supplémentaires pour le CNRS.

Toutes ces mesures, en soi, sont bonnes. Que l'Etat honore ses engagements est une bonne chose. Que l'Etat accompagne le passage à l'autonomie des universités est une bonne chose. Que l'Etat fasse en sorte que les agents du CNRS et d'autres organismes de recherche puissent toucher leur retraite un jour est une bonne chose. Mais il n'y a que très peu de crédits budgétaires supplémentaires disponibles pour des projets nouveaux, pour des projets d'avenir et pour des établissements qui ne sont pas dans une logique de rattrapage, mais dans une logique de compétition internationale.

La Ministre, son Cabinet, la Direction générale de l'enseignement supérieur et la Direction générale de la recherche et de l'innovation se trouvent tout naturellement dans une situation un peu compliquée. Il leur faut à la fois défendre le caractère exceptionnellement bon du budget 2008 pour l'enseignement supérieur et la recherche, quand on le compare aux autres départements ministériels et, en même temps, ils sont soumis naturellement à des demandes auxquelles ils ont bien du mal à répondre.

La position que je défends vis-à-vis des autorités de la rue Descartes est assez simple. Il y a une nouvelle politique universitaire. L'Etat a décidé que le développement de la compétitivité de notre pays passerait par le développement de la compétitivité de notre recherche et de notre enseignement supérieur. Ce sont des engagements politiques forts. J'ai demandé au Ministère que Sciences Po soit traité, ni mieux, ni moins bien, que la moyenne des établissements universitaires en France. J'ai donc demandé que, pour les cinq ans qui viennent, les moyens publics provenant de l'Etat alloués à Sciences Po soient augmentés de 50 %. J'ajoute que budgétairement, ce n'est pas très compliqué, pour une raison simple : cela représente chaque année, une augmentation de la dotation de l'Etat à Sciences Po de six millions d'euros, cela pendant cinq ans, à comparer avec les chiffres que je vous donne, à comparer à l'effort de l'Allemagne, notre voisin, notre partenaire principal.

Je me heurte naturellement à cette idée simple que nous serions déjà si bien dotés et que nous aurions tant de facilités à convaincre les entreprises et les élèves de nous apporter leurs ressources, que l'Etat n'aurait pas à nous financer plus. Le conflit est donc fort. Il est parfaitement compréhensible. Chacune des deux parties a ses raisons. Mais par rapport au budget de l'enseignement supérieur et de la recherche, les sommes demandées ne sont pas dérisoires pour nous qui ne mettent pas en péril l'équilibre des comptes publics. Nous en sommes là. Je ne désespère pas d'obtenir quelque chose, mais je ne peux pas vous cacher, à ce stade de la négociation, que la situation n'est pas très favorable. Il reste que, étant donné le fort développement des ressources propres -presque 20 % en un an- et quelques

espoirs sur le financement public, j'espère, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, pouvoir venir devant vous en avril en présentant des résultats définitifs sensiblement rapprochés de l'équilibre sur l'exploitation et de l'équilibre comptable.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Six millions de plus par an, cela signifie six, douze, dix-huit, vingt-quatre, trente ?

**M. DESCOINGS.**- Exactement.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- C'est beaucoup d'argent !

**M. DESCOINGS.**- Pourtant, pour nous c'est une question de volonté politique et un pari. Le pari est : Sciences Po peut-il devenir une de ces dix ou douze institutions universitaires françaises qui comptent dans le monde ? Cela, c'est vraiment un choix politique universitaire.

Ensuite, connaissant un peu le budget de l'enseignement supérieur et de la recherche, je n'ai parlé que des flux, que de l'augmentation. Il y a une base. Franchement, trouver six millions d'euros au sein de la base, on pourra me dire que ce n'est pas un choix prioritaire, on pourra me dire qu'il faut donner la priorité absolue aux sciences qui ne sont pas les sciences humaines et sociales et aux technologies, on pourra me dire que Sciences Po n'est pas un établissement prioritaire, mais j'aurai du mal à trouver crédible une position se fondant sur l'idée que ce n'est pas réalisable du strict point de vue budgétaire.

**Mme GUILLOU.**- Y aura-t-il un moyen d'expliquer à l'Etat que c'est une augmentation conditionnelle et conditionnée par la réalisation de certains objectifs évaluables par le nouveau système d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche ? Cela lui donnerait un caractère plus dynamique et, peut-être, plus acceptable pour l'Etat ?

**M. DESCOINGS.**- Derrière cette demande, il y a une série de propositions extrêmement concrètes qui sont autant d'engagements. Je vais les développer dans la partie stratégique. Je suis tout à fait dans la logique que vous suggérez de dire à l'Etat : *"Évaluez-nous à chaque étape. Demandez-nous des comptes, de vrais comptes sur nos engagements, sur notre niveau de réussite. En fin de contrat, tirez les conséquences de l'évaluation que vous aurez conduite. Soit nous avons tenu nos engagements, peut-être même les avons-nous dépassés et alors, votre pari est gagné et nous méritons votre confiance et sans doute un plus grand investissement. Soit nous n'avons pas tenu nos engagements, nous n'avons pas mérité votre confiance et il faut en tirer les conséquences sur le plan budgétaire."*

**M. le PRÉSIDENT.**- Ce que dit notre Administrateur est important. Chaque partie a ses raisons mais l'Administration a des raisons que la raison ne connaît pas car le problème, très délicat pour l'Administration de l'enseignement supérieur et de la recherche, c'est d'afficher des préférences par établissement, autrement dit une sélectivité ou l'acceptation de discriminer entre les établissements. C'est pourquoi elle préfère avancer avec des augmentations globales. Cela nous défavorise car nous avons un projet spécifique et une ambition de croissance qui n'est pas également partagée.

Notre Administrateur va mener une négociation très difficile et très importante pour nous. D'ailleurs, je ne vois pas comment on pourra s'en sortir sans obtenir une forme de faveur ou de discrimination à notre égard. Nous essaierons de l'obtenir et il faudra que vous nous aidiez.

**M. DUHAMEL.**- Prend-on en compte dans les négociations et si oui, comment, la croissance de Sciences Po, l'augmentation du nombre d'étudiants, de cycles délocalisés, a fortiori les projets qui seront annoncés tout à l'heure ? Car alors, cela rendrait la demande encore plus justifiée, me semble-t-il.

**M. DESCOINGS.**- Pour la Direction générale de l'enseignement supérieur, cette croissance n'est pas un atout, car l'initiative n'est pas venue de la Direction générale. Je vous rappelle que, jusqu'à la loi d'autonomie, les universités étaient très largement gérées par la Direction générale de l'enseignement supérieur. Il est donc normal que la Direction générale de l'enseignement supérieur se soit émue que nous ayons pu prendre un certain nombre d'initiatives. Ce n'est pas l'habitude. Cette autonomie, anticipée et assumée, n'a pas que des soutiens au sein de l'Administration centrale du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Autre élément, nous aurions pu penser que faire le choix de nous rapprocher des universités plutôt que d'affirmer un statut de grande école nous aurait valu le soutien de l'Etat. Il n'en va pas tout à fait ainsi, notamment, sur la croissance des effectifs étudiants et celle des étudiants boursiers. Nous nous rapprochons très sensiblement, par le nombre des étudiants, d'universités comme Dauphine, qui doit avoir neuf mille élèves. L'unité de Marne-la-Vallée a dix ou onze mille élèves. Paris II doit être un peu au-dessus. A la rentrée 2007, nous allons atteindre un millier d'élèves boursiers : six cent cinquante sur critères sociaux et différentes formes de bourses de mérite ou de bourses sur critères universitaires. Nous rapprochons la composition de notre corps étudiant de la composition, non pas d'une université de droit commun, mais d'une université qui fait un effort très marqué.

Ces élèves réussissent. Ces élèves ne redoublent pas. Ces élèves trouvent un emploi. Hier, j'étais avec Jean-Robert PITTE, le Président de l'université Paris Sorbonne Paris 4. En 2006-2007, 72 % des étudiants de première année de licence ont échoué. 72 % ! En nombre, nos étudiants se rapprochent du nombre de ces universités. Il y a des redoublements, mais nous pouvons les compter sur quelques mains. Nous ne voulons pas que la réussite soit automatique, mais nous considérons que, compte tenu du taux de sélection très dur qui existe aujourd'hui à l'entrée à Sciences Po, notre devoir est de mener nos élèves au succès. Nous serions plus faciles à traiter si nous étions une grande école aux effectifs limités, à la politique malthusienne et avec des élèves provenant essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, des milieux sociaux économiques les plus favorisés. Nous sommes des « marginaux sécants », il est toujours compliqué pour nos amis de la rue Descartes de nous comprendre.

**M. SAUVE.**- Le taux d'échec de 72 % est en licence ou en première année de DEUG ?

**M. DESCOINGS.**- En première année de DEUG.

**M. le PRESIDENT.**- Le chiffre moyen pour l'ensemble des universités est autour de 30 ou 40 % pour la première année.

**M. BIDEGARAY.**- Plus que cela.

**M. DUHAMEL.**- Au-dessus de 40 %.

**M. le PRESIDENT.**- C'est la contrepartie de la non sélection à l'entrée de la première année.

**M. DESCOINGS.**- Sur les dépenses, comme c'est légitime, la masse salariale est la partie des dépenses qui augmente le plus. C'est, d'abord, l'effet de l'application aux salariés de Sciences Po des augmentations générales des fonctionnaires. C'est le fait que nous avons un GVT officiellement de deux points car, classiquement, au sein de l'Etat, c'est ce que l'on prend comme GVT.

**M. SCHWEITZER.**- Mon souvenir est qu'il était inférieur.

**M. DESCOINGS.**- Et puis, nous sommes une PME en très forte croissance. Notre métier, c'est le service intellectuel. Nous créons donc des emplois. Entre ma propre position, assez rugueuse, sur l'idée de créer des emplois et les demandes, montant de l'ensemble des services et composantes de Sciences-

Po, il y a des arbitrages qui sont rudes à faire, non seulement chaque année, mais j'ai envie de dire chaque mois. Dès lors qu'elle est maîtrisée et contrôlée, l'augmentation de la masse salariale est une bonne nouvelle car enfin, nous ne fabriquons pas des biens, nous avons à offrir des services aux lecteurs de la bibliothèque, à engager des chercheurs et des enseignants-chercheurs qui publient, des maîtres de conférence. Je crois pouvoir dire que, globalement, nos lecteurs, nos élèves, nos maîtres de conférence, nos chercheurs, nos enseignants-chercheurs sont plutôt contents du service rendu par l'institution d'enseignement supérieur et de recherche qu'est Sciences Po.

Nous réussissons une fois de plus à limiter au strict minimum les dépenses de fonctionnement. Nous les limitons à une faible augmentation alors que le nombre d'élèves augmente considérablement, celui des maîtres de conférence et des salariés également. Nous avons une incertitude sur le coût des dépenses pédagogiques. Nous rémunérons sous forme de vacances les maîtres de conférence à Sciences Po. Nous sommes tributaires dans l'évaluation du coût de ces dépenses, bien sûr du nombre de nos élèves mais surtout, des choix pédagogiques réalisés par les étudiants avec, parfois, des conflits d'intérêts entre nos élèves et nos préoccupations budgétaires.

Hélène CARRERE d'ENCAUSSE ou Serge HURTIG sont très attentifs à ce que le russe reste une langue présente dans les achats d'ouvrages à la bibliothèque, mais également présente dans l'enseignement à Sciences Po. S'ajoutent aujourd'hui l'hindî, le coréen, en plus du mandarin et du japonais. Le tchèque, le hongrois, le polonais en plus de l'italien, de l'allemand etc.

**M. HURTIG.**- Et du roumain ?...

**M. DESCOINGS.**- Avec des effectifs tout naturellement très limités et donc des coûts par étudiant qui explosent mais avec une qualité remarquable. 25 % de nos dépenses pédagogiques sont des dépenses d'enseignement de langue. C'est très important de le faire et c'est très coûteux.

En fonction de la façon dont nos élèves choisissent, par exemple, leur langue -mais c'est vrai pour beaucoup d'options- nous avons des conférences plus ou moins remplies et donc des coûts pédagogiques qui évoluent.

A la date à laquelle nous avons évalué l'évolution des dépenses d'enseignement, nous escomptions plutôt une augmentation assez sensible par rapport à ce qui avait été budgété à mi-novembre 2006 ; je crois plutôt que nous serons dans une situation de stabilité, voire de légère diminution, car nous avons aujourd'hui des informations que nous n'avions pas au moment où nous avons établi ces premières évaluations. Nous maintenons l'effort important pour les ressources documentaires et pour l'aide sociale. Je reviendrai sur les locaux à l'occasion du point sur la stratégie de développement de Sciences Po.

**M. le PRESIDENT.**- Y a-t-il d'autres questions ?

<b>V. STRATEGIE POUR SCIENCES Po 2007-2011</b>
--

**M. DESCOINGS.**- Nous sommes au moment d'un point possible d'inflexion pour notre institution, à un moment où nous pouvons changer radicalement de braquet, en tout cas à un moment où nous devons faire des choix stratégiques forts, qui excluent d'autres choix. Jusqu'à présent, nous avons réussi à progresser sur tous les plans. La qualité des élèves, l'internationalisation, le développement de nos ressources budgétaires, le développement de l'école doctorale, le développement des centres de

recherche. C'est plus agréable d'avoir une stratégie qui emmène tout le monde et qui fait, par exemple, que la bibliothèque de Sciences Po assure aujourd'hui un niveau de qualité tout à fait remarquable. Pourtant, jamais, nos lecteurs ne se sont montrés autant insatisfaits, s'ils trouvent notre bibliothèque formidable, ils estiment qu'elle manque terriblement de places de lecture et de salles disponibles. Plus nous améliorerons la qualité, plus la demande est présente et plus nous ferons d'insatisfaits par rapport à l'offre apportée.

Pour tenter de définir avec vous ce que doit être notre stratégie des cinq prochaines années, je poserai cinq questions :

1. Quel doit être notre terrain de jeu ? Où nous situons nous dans la compétition entre établissement d'enseignement supérieur et de recherche, à l'échelle géographique mais aussi dans deux autres perspectives que sont la formation et la recherche, qui sont les deux piliers d'un établissement universitaire ? Les conditions de la compétition ne sont pas tout à fait les mêmes, selon que l'on prend les questions de formation ou les questions de recherche et, enfin, le socle disciplinaire à la fois de nos formations et de notre recherche.

2. Une fois ce terrain de jeu défini, si tant est que nous puissions y parvenir, comment nous définissons-nous comme établissement d'enseignement supérieur et de recherche ? Quelle vision nous donnons-nous à nous-mêmes ?

3. Quelles sont nos forces ?

4. Quelles sont nos faiblesses ? Nous ne pouvons pas définir une stratégie sans une tentative la plus lucide possible d'évaluation de nos forces et de nos faiblesses.

5. Ayant tenté cette auto-évaluation, quels objectifs nous donner pour les cinq ans qui viennent ? A cette question des objectifs s'associe forcément celle des moyens.

#### 1. Quel est notre terrain de jeu ?

C'est une question que l'Etat nous pose souvent. Sommes-nous dans une compétition nationale ? Nos compétiteurs sont-ils français ? Sommes-nous dans une compétition à l'échelon européen au sein de l'espace européen d'enseignement supérieur et au sein de l'espace européen de recherche qui sont en train de se construire très concrètement ? Ou encore, nous donnons-nous une ambition internationale, c'est-à-dire globale ?

Le plus confortable, assurément, serait de choisir le terrain français, car le poids de l'histoire, les traditions font qu'en France, nous sommes à l'aise. Que les universités gagnent leur autonomie, qu'elles gagnent en vision stratégique, qu'elles obtiennent les moyens nécessaires à leur développement prendra du temps et, pendant ce temps, nous aurons toujours un point d'avance.

Nous avons une rente, celle de toutes les grandes écoles, celle que nous assurent toutes les familles qui souhaitent que leurs enfants poursuivent leurs études supérieures dans des grandes écoles

en passant par des classes préparatoires plutôt qu'en entrant à l'université. Cela ne vaut pas pour le Droit et la Médecine, mais pour les autres disciplines, c'est la réalité.

Le choix européen, nous y sommes contraints pour une raison toute simple : le financement de la recherche est de plus en plus un financement européen. La Commission européenne, les Etats, décident que l'Union consacre beaucoup d'argent au développement de la recherche au sein de l'Union. Le financement passe par des appels d'offres, lancés par la Direction générale Recherche de la Commission européenne. Or, on ne peut répondre à ces appels d'offres qu'en travaillant en réseau, entre plusieurs universités européennes. Sauf à renoncer à la source européenne de financement de la recherche, nous ne pouvons pas nous contenter du champ national.

Le champ international est évidemment le plus compliqué. La compétition y est immense. Les modes de financement sont radicalement différents dans certaines grandes régions du monde. Les conditions de sélection des élèves sont radicalement différentes. Les conditions de recrutement des professeurs et leurs rémunérations sont immensément différentes.

Entrer dans ce champ, contrairement au simple champ européen, c'est entrer dans un champ très, très différent du champ français. Et pourtant, je propose que nous relevions le défi, pour une raison toute simple : l'âme de Sciences Po, en termes de formation, c'est de contribuer à la formation des futures élites professionnelles. Nos élèves ne peuvent croire, dans ce tout jeune âge qui est le leur, qu'ils appartiennent déjà à des élites : ils n'ont encore rien fait, rien dit, rien prouvé. En revanche, compte tenu de leurs qualités, nous savons que, dans dix, vingt, trente, quarante ans, un certain nombre d'entre eux auront des responsabilités dans les entreprises, dans les administrations publiques, dans les universités d'enseignement supérieur et de recherche, des responsabilités qui font que leurs pairs les désigneront comme faisant partie d'une élite professionnelle.

Or, il n'y aura plus d'élites professionnelles dans aucun domaine de l'activité humaine qui ne seront des élites globales. Comment, quand on a vingt ans aujourd'hui, imaginer devenir un chercheur important, un cadre d'entreprise important, un haut fonctionnaire important si on n'a pas totalement intégré, maîtrisé très jeune dans sa formation à la fois le champ européen et ces nouvelles formes d'organisation de notre planète induites par la globalisation ? Ne pas faire le choix de la globalisation, c'est renoncer à la formation des futures élites professionnelles. Si de jeunes français sont formés dans une optique française et exclusivement française, ils n'auront pas accès aux responsabilités les plus importantes dans dix, quinze, vingt ans.

Ma proposition, ma conviction est que notre rôle, si on veut être fidèle à notre tradition, est de continuer à contribuer à la formation de futures élites professionnelles. Pour cela, nous devons former des élites globalisées.

## 2. Comment nous définir si nous choisissons ce champ de la compétition internationale ?

C'est très simple. Qui sont les compétiteurs en matière d'enseignement supérieur et de recherche ? Ce sont les universités. Je reviendrai sur les classements dans un moment. Nous sommes classés. Les acteurs de la compétition sont les universités, pas les Etats, des universités qui assument l'ensemble des missions d'une université, terme entendu, au sens partagé partout dans le monde : une mission de recherche ; une mission de transmission des savoirs, d'éducation, de formation ; une mission d'accès aux savoirs, de diffusion des savoirs. Que l'on soit en Chine, aux Etats-Unis, en Afrique du sud

ou en Scandinavie, cette définition des universités est partagée. Après, chacun a son système d'organisation, ses modalités juridiques ou financières, mais l'important n'est pas là.

Nos petits questionnements français sur les différences entre grande école et université, sur la recherche universitaire versus la recherche scientifique nous passionnent, en tout cas, cela passionne beaucoup des acteurs français, mais c'est un non-sens dans la compétition internationale. Chacun d'entre nous est trop petit pour perdre son temps en querelles qui sont déconnectées de la réalité de la compétition internationale. Progressivement, même en France, nous allons assumer notre situation. Nous disons "établissement universitaire", "établissement d'enseignement supérieur et de recherche" pour ne pas froisser les uns et les autres. Je crois qu'un jour, il faudra clairement parler de nous comme d'une université, d'une université sélective.

Partout dans le monde, y compris aux Etats-Unis, il y a un système avec des universités non sélectives -l'immense majorité des universités américaines ne sont pas sélectives- et une poignée d'universités sélectives.

Je crois que, progressivement, les universités iront vers l'orientation active et que les grandes écoles doivent aller de plus en plus vers la recherche et de moins en moins pratiquer le malthusianisme à l'entrée. Cette définition est très contestée, car par ailleurs, nous avons une gestion des ressources humaines qui relève du droit privé et une comptabilité qui relève de la comptabilité d'entreprise. Pour un certain nombre d'universitaires -je parle sous leur contrôle- il est très compliqué d'admettre que l'on puisse avoir des missions d'universitaires sans avoir le statut université.

### 3. Quelles sont nos forces et nos faiblesses pour réussir plus ou moins bien dans cette compétition internationale ?

La première de nos forces, c'est la qualité de nos élèves. Je ne connais pas une université dans le monde dont le premier des soucis n'est pas de recruter les meilleurs étudiants possible, et à tous les niveaux de formation, en premier cycle, en master, en doctorat. Nous avons cette chance incroyable d'avoir une qualité de notre corps étudiant qui ne craint la comparaison nulle part dans le monde. Aujourd'hui, pas loin de 40 % d'élèves ne sont pas Français. Cette qualité, ce n'est pas seulement la qualité d'élèves français, c'est aussi celle des élèves internationaux qui viennent nous confier leur formation supérieure.

Deuxième force, la qualité de toutes celles et ceux qui enseignent à Sciences Po. Je pense aux professeurs. Pour l'essentiel, à Sciences Po, nous avons des professeurs qui aiment enseigner, j'allais même dire des professeurs qui aiment les étudiants. Parfois, je suis surpris de constater que certains professeurs des universités n'aiment pas tant que cela enseigner et parfois, -ils sont très peu nombreux- n'aiment pas tant que cela les étudiants. A Sciences Po -je parle sous le contrôle d'Olivier DUHAMEL- il y a une joie d'enseigner de la part des professeurs que les élèves ressentent. Il faut parler aussi des deux mille trois cents enseignants qui ont, soit des responsabilités professionnelles dans d'autres universités, dans des centres de recherche, soit des enseignants qui sont des cadres d'entreprise, des cadres des administrations publiques aussi bien de l'Union européenne que territoriale ou nationale.

Pourquoi viennent-ils à Sciences Po ? Car ils sont heureux d'enseigner à ces groupes d'élèves. Cette année, j'ai pris la décision de hisser les enseignants de langues au même niveau de rémunération, ou presque, que les autres enseignants. Cela coûte un peu cher. Globalement, cela rapporte sept euros

de l'heure à nos enseignants de langues, ce qui ne va pas changer leur train de vie ! La plupart de nos maîtres de conférence viennent enseigner à Sciences Po parce qu'ils aiment enseigner et qu'ils trouvent des bénéfices secondaires par rapport à ce qui serait un premier bénéfice purement financier. C'est une chance considérable.

Troisième force de Sciences Po, l'ensemble de celles et ceux qui sont salariés à Sciences Po et qui font fonctionner l'ensemble des services dont je vous ai parlé. Quand les universités françaises nous trouvent très richement dotés, elles ont raison sur un point : l'encadrement administratif des élèves est sans commune mesure à Sciences Po et dans toutes les autres universités. Mais c'est cela aussi qui fait que nous sommes attractifs, ce sont les conseils donnés à la bibliothèque, l'accueil dans les secrétariats, les services qui sont rendus aux professeurs et aux chercheurs. Tout cela constitue le ciment de notre institution.

Dans un tout autre domaine, notre situation géographique est un atout. Etre en Europe, en France, à Paris, au centre de Paris, quand vous arrivez dans un pays où nous ne sommes pas du tout connus et que vous voulez convaincre des étudiants, vous leur dites que l'on peut avoir d'excellents professeurs, d'excellents cours et qu'ils sont à un quart d'heure à pied du Louvre, du musée d'Orsay, de la tour Eiffel. Cela aide assez considérablement.

Enfin, je crois que nous avons aujourd'hui une reconnaissance académique par nos pairs, c'est-à-dire par les autres universités, de la qualité de la recherche et des formations que l'on trouve à Sciences Po. Dans la compétition internationale, l'évaluation par les pairs à l'échelle internationale est naturellement un élément important.

#### 4. Quelles sont nos faiblesses ?

Elles sont multiples. La première faiblesse est le champ dans lequel nous nous développons. Nous sommes dans le champ des sciences humaines et sociales. Sont-elles des sciences ? A quoi servent-elles ? Est-il bien utile d'investir dans ces domaines ? N'y a-t-il pas beaucoup d'idéologie dans ces sciences ? Qui plus est, elles ne coûtent pas cher, est-il donc bien nécessaire d'investir ? Cela peut vous paraître des questions triviales, mais vis-à-vis des financeurs, qu'il s'agisse de l'Etat, d'agences, de partenaires privés, il faut toute la vision d'Axa pour se lancer dans le financement de la recherche en sciences sociales, mais c'est très rare ! Nous serions dans les nanosciences et les nanotechnologies, nous aurions moins de difficultés. Nous travaillerions sur les thérapies concernant la maladie d'Alzheimer, nous aurions moins de difficultés.

C'est normal ! Ne croyez pas que je suis en train de me plaindre. Il est normal que notre pays investisse massivement dans le progrès scientifique et le progrès technologique si nous ne voulons pas décrocher complètement de la compétition internationale. C'est normal, mais il ne faudrait pas pousser cette logique jusqu'à dire que, pour les sciences humaines et sociales, l'essentiel c'est l'enseignement, pas la recherche ; *"Débrouillez-vous, car cela coûte tellement cher d'installer ou cela coûte tellement cher de financer des structures lourdes à Saclay que pour vous, c'est un peu difficile de dégager des crédits."* C'est une première, non pas faiblesse, mais réalité.

C'est vrai en France, moins qu'ailleurs. C'est vrai un peu en Europe, c'est vrai terriblement dans le monde. La compétition par la recherche entre les universités c'est, d'abord et massivement, une compétition dans les domaines scientifiques et dans les domaines technologiques. Quand vous regardez

les critères d'évaluation des universités en compétition et leur pondération, vous voyez bien qu'en sciences humaines et sociales, nous sommes à la fois peu nombreux et nous avons des habitudes scientifiques radicalement différentes. Par exemple, nous pensons que les livres, c'est très important, qu'écrire un livre, publier un livre qui est le fruit d'une recherche, la manifestation d'une pensée dont le déroulement aboutit à une œuvre, c'est central pour la recherche. Or, les critères internationaux ne prennent pas du tout en considération les livres, mais seulement les articles. Dans certains domaines des sciences humaines et sociales, il y a eu un passage du côté des sciences expérimentales. La recherche en économie, aujourd'hui, ce sont essentiellement des articles. C'est dommage, car je crois qu'il y a de grands livres d'économie. Mais enfin, c'est ainsi, la compétition se fait sur les articles et sur le nombre de citations par article.

Troisième élément, il y a très peu d'universités en compétition dans le monde qui se limitent aux sciences humaines et sociales. Il y a la LSI à Londres, la Bocconi à Milan, l'école d'économie de Stockholm, mais la plupart des universités en compétition sont omni-disciplinaires, elles n'ont pas seulement les sciences humaines et sociales, mais aussi la médecine, les technologies, etc. Au M.I.T., on fait beaucoup de sciences humaines et sociales. Faisons lucidement le constat de ces difficultés.

**M. DUHAMEL.**- Monsieur l'Administrateur, je vais à la joie de faire cours !

*(Départ de M. DUHAMEL)*

**M. DESCOINGS.**- Nous avons des difficultés qui nous sont propres, dont nous avons la responsabilité. Parfois, nous avons bien du mal à convaincre tel ou tel centre de recherche que Sciences Po est plus connu dans le monde que le nom de leur propre centre de recherche, qu'il y a donc intérêt à utiliser Sciences Po comme marque ombrelle dans la compétition internationale. Parfois, nous avons du mal à convaincre nos chercheurs ou enseignants-chercheurs qu'il faut publier. Parfois, nous avons du mal à leur faire comprendre que, s'il n'y a pas de traduction en anglais, il n'y a plus d'accès à notre pensée, il n'y a plus de citation de nos articles. Je parle de traduction. Il ne s'agit pas de publier seulement ou d'abord en anglais, mais si nous voulons que la pensée française existe dans le monde, il faut que les non francophones y aient accès ; sinon, nous périrons.

C'est vrai, nous avons des progrès considérables à accomplir sur l'unité stratégique de Sciences Po, sur l'exigence de qualité des publications et pour être mieux perçu par ceux qui font des évaluations, à commencer par le champ français. Nous sommes évalués par le CNRS, par l'Agence nationale d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, par la Commission européenne, par tout le monde. Après, il y a la question des critères d'évaluation.

Enfin, et c'est peut-être la dernière faiblesse que je mentionnerai, avons-nous suffisamment ressourcé nos thématiques de recherche ? Dans les différentes disciplines et entre les disciplines, avons-nous su, collectivement ou individuellement, percevoir les grandes questions dont doivent s'emparer les sciences humaines et sociales et produire de la réflexion, produire de quoi alimenter le débat public ? C'est notre métier d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Il faut que nous menions cette auto-évaluation.

J'ai recruté Bruno LATOUR, d'abord philosophe, aujourd'hui professeur des universités, sociologue, qui a passé de très nombreuses années à l'école des Mines. C'est un anthropologue des sciences, il s'est même intéressé au Conseil d'Etat, monsieur le Président SAUVE...

**M. SAUVE.**- J'en suis extrêmement conscient car le Conseil d'Etat était présenté, non pas comme le produit de l'article 52 de la Constitution de l'an VIII, ce qui est absolument inintelligible à l'étranger mais comme la fabrique du droit. Du coup, c'est une clef d'accès au Conseil d'Etat tout à fait originale !

**M. DESCOINGS.**- J'ai également recruté Philippe WEIL, comme nouveau Directeur de l'école doctorale. C'est un professeur d'économie qui a contre lui de ne pas être agrégé, car il accomplit ses études et sa carrière hors de France mais qui, je crois, est une des personnalités scientifiques qui comptent dans son domaine. Nous allons passer 2007 et 2008 à faire cet exercice d'introspection intellectuelle, d'auto-évaluation, avant de passer au benchmarking, à l'évaluation par les pairs.

#### 5. Compte tenu de ces forces et de ces faiblesses, quels objectifs nous donner ?

Parfois, il y a des connivences de la providence (si elle existe) et, parfois, des pieds de nez de la providence. Nous avons entamé ce processus depuis plusieurs mois. C'est cette année que nous sommes expulsés du seul classement où nous existions, celui qui est produit par le *Times Higher Education Supplement* ! Nous étions 52<sup>e</sup> l'an passé ; nous sommes 227<sup>e</sup> cette année, c'est-à-dire hors classement. Cela jette un froid ! Dieu merci, le travail a été très correctement fait. Nous avons reçu une note d'explication de cette situation nouvelle.

Les critères sont simples. D'abord, l'opinion des pairs ; que pensent les professeurs d'autres universités non françaises des professeurs et des chercheurs qui sont à Sciences Po ? Ensuite, le critère du nombre de citations par chercheur et enseignant-chercheur. Puis, le critère de l'internationalisation du corps étudiant, celui de l'internationalisation du corps enseignant et, enfin, le critère de l'évaluation par les recruteurs. Nous sommes excellents sur les trois derniers critères. Notre corps étudiant est très internationalisé, notre corps enseignant aussi et les recruteurs trouvent que nos diplômés sont bons. Nous sommes moyens dans l'évaluation par les pairs et nous avons un résultat catastrophique dans le nombre de citations par chercheur et enseignant-chercheur.

Pourquoi une telle évolution ? L'an dernier, l'organisme qui assure l'évaluation n'avait pas pu prendre en considération le critère du nombre de citations par chercheur pour l'ensemble des établissements classés. Nous faisons partie de ceux pour lesquels ce critère n'avait pas été pris en considération. Cette année, il l'est. Facteur aggravant, ce critère est pondéré de façon plus importante cette année que précédemment. Le plongeon était assuré.

Deux éléments. D'abord, nous ne devons pas céder à la dictature des classements. Bruno LATOUR a rédigé une note, qui se trouve dans votre dossier, pour expliquer en quoi, scientifiquement, nous avons des choses à dire sur ces critères, comment nous pouvons mener une action pour faire en sorte que les classements ne soient pas seulement américains ou seulement britanniques. En même temps, nous ne pouvons pas rester indifférents à l'existence de ces classements. La controverse sur le classement ne fait pas disparaître le classement. Nous devons donc nous armer pour remonter vers le haut de la montagne et nous organiser de façon très différente pour rentrer dans le classement et rejoindre nos amis de la LSE, qui est très comparable à nous, car c'est une université créée en même temps que nous et spécialisée dans le domaine des sciences humaines et sociales. Elle a deux avantages par rapport à nous : on y parle anglais et le département d'économie est extrêmement fort. Elle doit être classée dans les 60<sup>e</sup>. Il faut que nous soyons en capacité de rattraper notre meilleure alliée.

Il faut aussi que nous continuions d'être intellectuellement innovants. Qu'est-ce que la recherche, sinon l'innovation permanente ? En tout cas, c'est ce qu'elle devrait être. Un axe majeur, aussi bien pour les formations que pour les programmes de recherche que nous avons développé, est de trouver une convergence entre les sciences sociales et les autres sciences. Toutes les thématiques actuelles imposent des convergences disciplinaires. Parlons réchauffement climatique, développement durable, progrès de la science médicale. Savoir ce qu'est la structure de l'ADN est une formidable percée scientifique. Concevoir des tests ADN est une formidable percée technologique. Savoir quand et pourquoi utiliser les tests ADN est une formidable question que doivent affronter les sciences sociales et humaines. Nous devons donc démontrer que nous sommes capables de développer de nouveaux sujets, de répondre à des questions fondamentales de recherche fondamentale de nos sociétés et être jugés sur cela.

Ces objectifs ne sont pas minces.

#### 6. Les moyens.

Je fait partie de ceux qui pensent qu'il faut d'abord définir des objectifs, conduire les programmes et trouver les moyens qui vont avec. Si nous avons de bons objectifs, si nous avons une bonne recherche, si nous avons de bonnes formations, nous trouverons les moyens. C'est par la qualité que nous réussirons à nous développer. Je terminerai sur une illustration assez précise.

En 2007-2008, nous accueillons sept mille élèves. Votre Conseil le sait, nous ne sommes pas restés inactifs dans le domaine immobilier pour avoir des capacités supplémentaires. Et pourtant, nous sommes déjà saturés. Nous ne pouvons plus faire progresser le nombre des élèves de Sciences Po dans la configuration actuelle. Nos taux de sélection deviennent très difficiles à justifier. Pour l'examen en première année, il est désormais inférieur à 10 %. Nous avons eu mille deux cents bacheliers 2007 ayant obtenu une mention "très bien" qui ont été candidats à l'entrée à Sciences Po. Le jury, composé d'inspecteurs généraux de l'Education nationale, en a retenu trois cent cinquante. Le recrutement par les conventions à l'éducation prioritaire a un taux de sélection autour de 12 ou 13 %. Faut-il durcir ces taux de sélection ? Si nous stabilisons le nombre d'élèves de Sciences Po et si, comme il n'est pas improbable, le nombre de candidats continue d'augmenter, nos taux de sélection ne pourront que baisser. Alors, où faut-il réduire ? Quel type de candidat ne faut-il pas prendre ? C'est la question que je pose à l'Etat.

D'une certaine manière, stabiliser est le plus simple. Plus nous sommes sélectifs, moins nous prenons de risques pédagogiques avec les élèves recrutés. Peu importe que nous soyons très bons, excellents ou médiocres dans nos formations, ils sont déjà tellement bons qu'ils réussiront leurs études, leur entrée dans la vie professionnelle. Si nous voulons prendre des risques, si nous voulons mettre en œuvre une plus-value éducative, il ne faut pas être excessivement sélectif, au sens propre du terme. Mais si nous ne sommes pas excessivement sélectifs, il faut alors passer de la croissance interne de Sciences Po à la croissance externe de Sciences Po.

C'est la raison pour laquelle j'ai commencé à demander à l'Etat et à la Région Ile-de-France s'ils pensaient concevable d'ouvrir un second campus de Sciences Po en Ile-de-France. Cette opération suppose, d'abord que l'on soit d'accord sur son principe -nous avons souvent parlé, dans ce Conseil, des problèmes d'expansion-. Ensuite, il faut savoir avec quelle logique nous créerions un second campus.

Puis, il faut choisir un territoire intellectuel autant que géographique. Enfin, il faut trouver les financements.

La logique intellectuelle est de participer d'un vaste mouvement en France qui fait enfin converger les grandes écoles et l'ensemble des établissements sélectifs et les universités. Il est donc important, si nous ouvrons un second campus en Ile-de-France, que nous le fassions sur un campus universitaire et en mutualisant le potentiel scientifique que nous pouvons apporter et que peut apporter l'université ou les universités avec lesquelles nous travaillerions. Il nous faudra penser de nouveaux programmes de formation, en lien avec les universités ou l'université choisie.

Autre conviction, si nous ouvrons un second campus qui n'est pas au cœur de centre-ville à Saint-germain-des-prés, il ne faut pas qu'à terme, il y ait un campus pour bobos à Saint-germain-des-prés, Paris rive gauche et un campus de banlieue pour les banlieusards. Cela peut arriver très vite. Il y a deux moyens massifs pour empêcher cela. D'abord, le recrutement unique : on est candidat à Sciences Po, pas à un campus. Cela, nous savons faire, c'est déjà la pratique que nous menons pour nos campus dans d'autres régions que l'Ile-de-France. Ensuite, tout aussi important, les formations ne doivent pas être doublonnées. Une formation qui existe à Paris ne doit pas exister sur le second campus et inversement, afin que le choix des élèves soit intellectuel ou de pré-professionnalisation et pas un choix territorial.

Ayant dit cela, j'ai commencé à solliciter l'Etat, la Région et les universités. Si nous ouvrons un second campus, ce serait plutôt à l'est qu'à l'ouest ; en termes d'équilibrage universitaire, cela me semble aller de soi. Il existe trois universités possibles : Villetaneuse, Marne-la-Vallée et Créteil. Ce sont trois universités très différentes l'une de l'autre par leur potentiel scientifique et leur localisation. Deux d'entre elles sont déjà mariées dans un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) : Marne-la-Vallée sur le campus de laquelle se trouve déjà l'école des Ponts, et Créteil.

Il y a deux logiques politiques au choix de l'Etat ou de la Région Ile-de-France : une logique plutôt universitaire et une logique plutôt banlieue. J'ai clairement dit à mes interlocuteurs, au sein de l'Etat comme au sein de la Région, que nous ne pouvions en aucun cas participer d'une logique banlieue. Notre choix doit être fondé sur un développement universitaire de formation, éventuellement scientifique, et non sur le plan Marshall du moment. Pour ce qui est de l'engagement de Sciences Po dans les banlieues parisiennes, nous l'avons fait et nous avons des résultats. Cela m'a conduit à dire que Villetaneuse ne me paraissait pas pouvoir être une université d'accueil si nous décidions d'ouvrir un second campus.

Marne-la-Vallée et Créteil sont unies par un PRES. Nous pourrions être membre du PRES. L'université de Créteil présente deux avantages importants : une faculté de droit de très bonne qualité, avec un I.E.J. qui prépare au barreau de Paris et un CHU (Henri Mondor) également de bonne qualité. Nous souhaitons développer les filières juridiques en partenariat avec une faculté de droit et nous souhaitons développer les convergences disciplinaires pour les sciences du vivant en étant à Créteil - nous avons amorcé ce type de structure à travers un double cursus entre l'université Pierre et Marie Curie Paris VI et Sciences-Po pour les sciences exactes.

Si nous devons prendre une telle décision, il faudrait viser tout de suite un nombre d'élèves importants, de l'ordre de deux mille. Cela suppose des financements fonciers, des financements en

construction immobilière et des financements en moyens de fonctionnement pérennes. Les municipalités, les départements, la Région, l'Etat sont donc directement concernés.

C'est toute une série de questions auxquelles nous ne pouvons plus échapper et, sans que cela aboutisse à des réponses aujourd'hui, il était important de lancer la délibération de notre Conseil.

**M. le PRESIDENT.**- Merci Monsieur l'Administrateur. Votre exposé très riche nous ouvre beaucoup de champs de réflexions et de discussions.

Je vous propose une première partie sur les problèmes généraux, notre terrain, etc. Une deuxième partie qui est le problème spécifique, mais dont il faut dire un mot, des évaluations extérieures. Enfin, l'essentiel de notre discussion sur le nouveau projet, ce qu'il implique, en lui-même comme en taille globale de l'établissement.

Sur le premier point, la vision générale de Sciences Po, y a-t-il des questions ou des interventions ? S'il n'y en a pas, cela veut dire que c'est approuvé.

Sur le problème du classement, peut-être faudrait-il que le Conseil dispose régulièrement de la liste des classements existants, de notre évolution relative ou de notre absence et des critères qui concourent à ces classements, ceci accompagnant la note de M. LATOUR. Evidemment, les gens insatisfaits des classements sont ceux qui sont les moins bien classés. Le contraire est rarement vérifié ! Mais nous sommes effectivement spécifiques, très difficiles à classer dans ce système qui est fait pour les scientifiques purs.

**M. SCHWEITZER.**- Richard DESCOINGS a dit que nous étions mal jugés sur les publications ; il en a expliqué les raisons, que je comprends. Il a également dit que nous étions moyennement jugés par les pairs ; cela mériterait un commentaire.

**M. DESCOINGS.**- Merci de cette question à l'extrême pertinence. D'abord, nous avons un rapport nombre d'enseignants-chercheurs par étudiant faible puisque, depuis très longtemps, Sciences Po a choisi d'avoir un noyau dur d'enseignants-chercheurs, un noyau dur de chercheurs, mais de faire appel, pour l'enseignement, essentiellement à des ressources extérieures. C'est exactement le contraire de ce qui se passe dans la plupart des universités où les professeurs sont aussi des chercheurs ; il n'y a pas dualité de situation, ils vivent sur les campus et enseignent aussi bien qu'ils publient. Il y a donc un effet taille. Et, disons-le, une partie de nos chercheurs et une partie de nos enseignants-chercheurs publient peu, parfois pas, sans doute parce que nous n'avons pas su trouver les incitations nécessaires.

Autre élément, certains de nos chercheurs et enseignants-chercheurs publient beaucoup d'ouvrages -nous considérons que c'est important- mais publient essentiellement en français. Or, pour qu'il y ait évaluation par les pairs, encore faut-il que nous soyons lus !

**M. SCHWEITZER.**- Les pairs fondent leur jugement aussi sur les publications ?

**M. le PRESIDENT.**- Il y a un panel de pairs qui est choisi, ils reçoivent un questionnaire sur lequel ils mettent des croix. La notoriété d'un établissement est liée à la connaissance intellectuelle que l'on a de lui par les laboratoires, les publications etc., et par la connaissance des gens que l'on a de l'établissement. Plus l'établissement est grand et orienté vers certains secteurs, plus sa côte de notoriété sera élevée.

**M. de CASTRIES.**- N'est-il pas possible d'avoir des normes minimales de publication, comme cela existe dans un certain nombre d'établissements à l'étranger ? N'est-il pas possible de faciliter la

traduction ? Et ce recensement porte-t-il sur les publications par les seuls chercheurs ou est-ce chercheurs et enseignants ?

**M. le PRESIDENT.**- C'est chercheurs et enseignants.

**M. de CASTRIES.**- Même question sur la population des enseignants. Est-ce un problème de substance ou d'organisation ? Si c'est le premier cas, c'est ennuyeux ; si c'est le second, c'est probablement plus facilement soluble.

**M. le PRESIDENT.**- Il y a les deux problèmes à la fois, un problème de substance et un problème d'imputation. Nous avons beaucoup de livres publiés par des enseignants de la maison qui souvent viennent des cours, ce sont des livres de droit et autres. Ils ne sont pas imputés à l'établissement même s'ils ont du prestige dans le pays, ils sont utilisés dans beaucoup d'endroits. Je viens de recevoir le livre de Pierre GERBET sur l'histoire de la construction européenne. C'est un des meilleurs qui existent, il a été fait ici mais il ne nous est pas vraiment imputé dans les classements. C'est fait sur les publications classiques d'un article de revue signé par un professeur ou quelqu'un d'un laboratoire et qui porte en sous-titre le nom de l'université. Là, nous sommes difficiles à saisir.

**Mme de LAMBERTERIE.**- Au CNRS, en particulier dans des secteurs comme celui de Sciences Po, le département Sciences Humaines et Sociales a mené une réflexion sur des critères pour apprécier ce qu'est un chercheur publiant. Il s'avère important de prendre en compte –à côté des publications dans des revues à comité de lecture- la publication d'ouvrages. Un essai de quantification est en cours (que représente un ouvrage par rapport à des articles ?). Un chercheur qui publie un livre, cela représente-t-il trois ou quatre articles ?). On peut être étonné de ce genre de calcul familier depuis longtemps aux sciences dites dures. Aujourd'hui, le contexte international et la politique d'évaluation rend nécessaire d'adapter ce besoin de quantifier la production scientifique y compris en SHS. Toutefois, toute évaluation quantitative doit être couplée avec une évaluation qualitative. Il s'agit pour l'instant de faire des suggestions, au moins d'ouvrir des pistes. Ce travail est confié à un certain nombre de chercheurs représentants tous les champs disciplinaires SHS sous l'égide du Conseil scientifique du département. En outre, comme 99 % des unités sont des unités mixtes, il s'avère indispensable d'adapter aussi ces critères aux enseignants-chercheurs qui sont membres des unités car on ne peut avoir les mêmes exigences pour les chercheurs, les enseignants-chercheurs ayant à assurer un service complet d'enseignement. Les exigences ne sont pas les mêmes. Toutefois, il est important de rappeler qu'il y a toujours des exigences de publication y compris pour les enseignants-chercheurs qui sont membres des unités mixtes.

**Mme GUILLOU.**- Je voudrais poser une question sur l'évaluation qui va sans doute très vite déborder sur une question sur le terrain sur lequel nous souhaitons nous situer et la vocation de l'établissement.

Vous l'avez dit, s'il y avait un modèle international, ce serait un modèle d'enseignement supérieur et de recherche extrêmement imbriqué. Une des questions à poser pour l'avenir, c'est de savoir si Sciences Po veut rester l'école extrêmement prestigieuse qu'elle est par le côté formation avant tout ou par une double composante, formation et recherche. Je pense que le recrutement récent que vous avez fait n'est pas totalement fortuit. Vous nous en avez peu parlé. Dans les projets d'avenir de Sciences Po, y a-t-il le fait de constituer de nouveaux centres de recherche ou d'attirer plus de chercheurs temps plein ?

Dans le cadre du rayonnement international, je pense à la LSE que l'on voit à travers les publications en économie, le fait de constituer, avec le CNRS ou d'autres forces, des centres de recherche en tant que tels est peut-être un objectif. Si notre ambition est de remonter la visibilité de Sciences Po au niveau international, nous n'échapperons pas au fait d'avoir des chercheurs temps plein sur un nombre certain de composantes, et c'est peut-être l'opportunité de Créteil, en droit ou ailleurs, qui peut en fournir le cœur. Quels sont les objectifs et donc quels sont les critères d'évaluation ?

Sur l'employabilité, les résultats de Sciences Po sont certainement bons. Je ne sais pas qui sont les « usagers » de Sciences Po, ses cibles prioritaires. Si ce sont les élèves, les employeurs, la connaissance, le transfert ? Nous pouvons nous interroger sur nos usagers et leurs critères de satisfaction ? Pour un élève, cela pourrait être la qualité des enseignants et des enseignements. Evidemment, le nombre de candidats est un fort bon indicateur. Et puis, le taux de succès des élèves également. En effet, le faible encadrement universitaire en première année est sans doute une des causes du taux d'échecs à l'université en première année, et pas simplement le fait qu'il n'y ait pas de sélection à l'entrée.

Et puis, selon les classes d' « usagers » et de produits visés, la contribution à la production de connaissances, de savoirs et de savoir-faire au niveau national, européen et international est à mesurer.

Toute ma question tourne autour de : quels sont nos usagers ? Quels sont nos produits prioritaires ? En conséquence de quoi, quelle place donner à l'enseignement au sens direct, à la formation professionnelle et à la recherche ? Je devrais dire "aux" recherches, car il peut y avoir plusieurs types.

Je ne cherche pas une réponse immédiate. J'arrive dans votre enceinte et je me pose ces questions après l'exposé passionnant que vous avez fait.

**Mme CARRERE d'ENCAUSSE.**- Il me semble que non seulement il faudrait que l'on ait plus d'informations sur ce classement mais que l'on nous indique exactement la logique intellectuelle des établissements classés, la manière dont s'y déroulent les cursus. Il faudrait que l'on puisse apprécier de l'extérieur ce qu'ils font, pas seulement les critères mais que l'on sache comment s'appliquent ces critères.

On connaît Sciences-Po. Il y a des établissements que l'on connaît et que l'on a vus en tête des classements et d'autres que l'on ne connaît pas. A la base d'une réflexion, il faudrait aller très loin, pas seulement dans les critères, mais dans la nature des établissements. Ainsi, nous pourrions avoir une séance de travail durant laquelle on comprenne vers quoi il faut aller.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Je n'ai pas tout à fait bien compris à quoi sert ce classement. On est un peu en contradiction dans les propos que j'ai écoutés avec beaucoup d'attention. En effet, on nous dit que nos forces, c'est la qualité des élèves, et on a vu à quel point la qualité des élèves va être renforcée avec la sélection. Ce classement, par définition, n'a donc aucune conséquence sur la motivation des étudiants qui veulent entrer à Sciences Po. Ensuite, on nous dit qu'il y a une qualité exceptionnelle des enseignants. Ce classement, si j'ai bien compris, n'a aucune conséquence possible sur la nature des enseignants qui viennent puisque, comparé à l'international, la qualité de nos enseignants est exceptionnelle. Puis, on nous a dit qu'il y a une reconnaissance académique de nos enseignants par leurs pairs sur le plan international. Là aussi, ce classement n'a aucune conséquence sur cette reconnaissance internationale.

L'objectif au classement est-il donc de faire des partenariats plus importants avec des universités étrangères ?

**M. le PRESIDENT.**- Il existe un type de classement qui vous fera plaisir, celui de l'Ecole des Mines de Paris, qui classe en fonction des études des dirigeants. Sont très bien positionnés dans le classement international l'ENA, Sciences Po, HEC et surtout l'Ecole Polytechnique et l'Ecole des Mines.

**M. PRUNIER.**- En termes d'évaluation, vous avez indiqué Richard, que nos qualités, c'étaient les élèves, les enseignants, les personnels et notre localisation. Je m'en réjouis en ce qui concerne les personnels, mais je serais plus sévère notamment en terme de taux d'encadrement. Je pense que nous devons affiner notre réflexion sur les critères de classement relatifs aux services que l'on peut rendre aux étudiants.

Comme vous l'avez dit, quand on compare avec les universités françaises, nous sommes dans une situation favorable. En revanche, si l'on se situe au niveau de la compétition internationale, celle qui nous intéresse aujourd'hui, on a une situation beaucoup plus contrastée, pour ne pas dire beaucoup plus difficile. Le nombre de places dans notre bibliothèque est très faible par exemple. Le nombre de livres est très important dans la dimension continentale européenne, mais relativement limité par rapport aux grandes bibliothèques universitaires mondiales et en particulier anglo-saxonnes. De même pour notre taux d'encadrement administratif, pour les services rendus aux étudiants : notre niveau de personnel dans l'ensemble des services aux enseignants et aux étudiants reste très faible au regard d'autres universités, notamment britanniques ou américaines. Je parle des plus sélectives, celles qui sont dans notre champs de compétition.

Il y a le problème du critère du classement : scientifique ou non. Je tenais à souligner que nous devons aussi nous interroger par rapport à des critères qui nous sont plus propres et qui sont objectifs, sur lequel nous avons beaucoup d'efforts à fournir.

**M. le PRESIDENT.**- C'est vrai, nous ne disposons pas d'un classement avec critères objectifs, à savoir la dépense par étudiant, par chercheur, le nombre de mètres carrés disponibles, le nombre de livres, les équipements, etc., ce qui éclairerait en partie le classement plus subjectif de l'évaluation.

**M. DESCOINGS.**- A quoi sert le classement ? On pourrait dire à rien, sauf que tout le monde le lit. On dit "*Cela ne vaut pas grand-chose*" mais tout le monde l'a en tête ! Quand 40 % d'étudiants ne sont pas Français et que l'on dégringole dans un classement, on en a une conséquence brutale. C'est comme un déclassement au guide Michelin, vous étiez dans les cinquante premiers et vous sortez du classement.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- On le sent vraiment ?

**M. DESCOINGS.**- Il vaut mieux être exclu directement du classement que de passer de la 52<sup>e</sup> à la dernière place ! Pour le recrutement international de nos élèves, cela a une conséquence très forte.

Ensuite, si on considère que la notoriété d'un établissement universitaire est un des éléments de l'évaluation par les pairs, le fait d'être sorti d'un classement n'est pas bon.

Egalement, si nous voulons recruter des académiques à l'international, on va nous dire "*Je suis dans telle université qui est très bien classée. Venir à Sciences Po qui n'est pas classée ? ! Non, c'est ma réputation qui serait en jeu !*"

Donc assurément, les classements ont des conséquences considérables que l'on ne peut pas occulter. De toute façon, la compétition internationale est tellement féroce aujourd'hui que l'on décroche

ou on raccroche très vite. C'est plutôt par département disciplinaire ou par centre de recherche que cela se passe. Si vous avez les trois, quatre ou cinq meilleurs qui s'en vont en deux ou trois ans, vous pouvez avoir des départements qui sortent très vite du classement.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- En même temps, je le vois avec une agence de notation, quand on dégrade ou que l'on upgrade, on ne le fait pas aussi brutalement. Là, un classement qui nous fait passer de la 50<sup>e</sup> à plus rien puis, l'année prochaine, revenir à la 194<sup>e</sup> place ne serait pas très sérieux ! Dans le cadre de l'enseignement, cela me paraît invraisemblable.

**M. le PRESIDENT.**- Le classement du *Times* est une réplique du classement de Shanghai. Ce dernier était relativement défavorable aux universités anglaises. Le classement du *Times* a fait remonter Oxford et Cambridge à la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> places !

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Hélas, je ne pense pas que j'aurai les Echos. Je ne pourrai donc pas vous aider ! (*Rires*)

**M. le PRESIDENT.**- Vous pourriez créer un classement avec un mélange de critères objectifs et subjectifs car on entre dans une période de remise en cause des classements. Cela va beaucoup évoluer, il faut donc s'en préoccuper.

**M. DESCOINGS.**- En même temps, dans ma présentation, je n'ai fait que mentionner l'évolution de ce classement dans un propos qui consistait à dire : nous devons investir massivement dans la recherche en sciences humaines et sociales de qualité.

Il est très important de ressourcer un Conseil pour avoir ces questions et je remercie Marie GUILLOU, car vous avez mis le doigt, exactement, sur un des problèmes d'organisation. Et, cher Henri de CASTRIES, nous avons des problèmes de substance et des problèmes d'organisation.

Premier problème d'organisation, qui sait qu'il y a de la recherche à Sciences Po ? Or, nous avons quatre UMR du CNRS, une UMS et trois ou quatre autres centres de recherche. Qui sait que l'OFCE, c'est Sciences Po ? Nous le savons car Jean-Paul FITOUSSI est membre de ce Conseil. Nous avons le CEVIPOF, le CERI, le CSO. Est-ce CNRS ? Est-ce Sciences Po ?

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Ce n'est pas très compliqué à régler. Il suffit d'une Direction de la communication qui le fasse savoir à l'extérieur.

**M. DESCOINGS.**- Il y a deux tutelles de ces laboratoires de recherche : le CNRS et Sciences Po. Il y a des chercheurs du CNRS et des chercheurs de Sciences Po.

Donc, quelle Direction de la communication, celle du CNRS ou celle de Sciences Po ? Car figurez-vous qu'avoir deux communications pour un sujet, en termes de communication, c'est l'enfer ! Avoir la Dircom du CNRS et la Dircom de Sciences Po qui, chacun, tire le CERI en disant : "*Le CERI, c'est le CNRS*" et "*Le CERI, c'est Sciences Po...*"

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Au niveau de l'Etat, entre la Direction de la communication de la Présidence de la République et celle du Premier Ministre on voit bien que, même au niveau le plus élevé, c'est compliqué ! (*Rires*)

**M. DESCOINGS.**- Dans la compétition internationale, la marque "Sciences Po" permet de rattacher l'ensemble des activités. Ce n'est pas simple, c'est un sujet de friction. Ensuite, encore faudrait-il que les chercheurs, qui sont notre ressource intellectuelle, aient un sentiment d'appartenance. On ne peut pas dire simplement que c'est l'affaire de la direction de la communication. Quand vous avez un article publié, de quelqu'un dont on pense que c'est un grand nom de Sciences Po, qui est Directeur de recherche au

CNRS, on est très content pour le CNRS, mais que voulez-vous que la Direction de la communication de Sciences Po fasse J'appelle, je gronde, je dis "*Tout de même, c'est incroyable !*" Il faut le faire, mais il ne faut pas croire que c'est facile d'avoir des résultats concrets.

On a déjà beaucoup de centres de recherche. On a environ deux cents chercheurs et enseignants-chercheurs. Notre sujet est de faire savoir que ces chercheurs et ces enseignants-chercheurs travaillent à Sciences Po, poursuivent des recherches depuis Sciences Po et publient depuis Sciences Po. C'est vrai en sciences politiques pour le CEVIPOF et le CERI. C'est vrai en sociologie, pour le CSO et l'OSC, en économie avec l'OFCE. En histoire, nous avons un centre en recherche d'histoire de Sciences Po, dirigé par un professeur de Sciences Po, qui recrute des chercheurs de Sciences Po.

Qui sont nos usagers ?

En cœur de métier, nos premiers usagers sont nos recruteurs et nos candidats. Nos recruteurs, car si nous formons des diplômés qui ne sont pas recrutés, nous ne faisons pas notre métier. Nos candidats, car leur quantité et leur qualité sont des indicateurs extraordinaires. Ce sont aussi nos élèves, mais il est essentiel que les recruteurs et que les candidats pensent que Sciences Po est une belle et bonne université.

Ensuite, il y a nos lecteurs. La spécificité de la bibliothèque est d'avoir un nombre de lecteurs extérieurs à Sciences Po tout à fait important. Si nous avons des scientifiques qui viennent du monde entier travailler dans notre bibliothèque, c'est que notre bibliothèque est bonne. Le fait que l'on ait autant de lecteurs extérieurs est un très bon signe de vitalité.

Les ressources propres. Au milieu des années 1980, elles représentaient 20 % du budget de Sciences Po. Au milieu des années 1990, les ressources propres représentaient 30 %. Au milieu des années 2000, elles représentent 40 %. Cela, alors même que l'Etat n'a jamais autant financé Sciences Po en millions d'euros. Ce n'est pas du tout une substitution. L'Etat aide, a aidé beaucoup Sciences Po à se développer ; simplement, nos ressources propres augmentent.

La recherche. Est-ce un sujet d'organisation ? Oui, absolument. Le sentiment d'appartenance à cette université qu'est Sciences Po peut encore progresser. Il a déjà immensément progressé, il peut encore progresser.

Sommes-nous lisibles et compréhensibles quant à ce que nous faisons en matière scientifique à Sciences Po ? Si vous regardez notre site Web, vous savez quels sont les laboratoires de recherche présents à Sciences Po, mais vous ne savez pas tant que cela ce sur quoi on travaille. On a une liste de noms, de périmètres, etc. Il faut que nous fassions un effort considérable pour dire : la substance des travaux de recherche sont telle et telle thématiques, celles qui existent déjà et celles qui sont à développer. Je suis très frappé de voir un article dans un quotidien français sur l'école d'économie de Toulouse. En quelques lignes, cette école est capable de dire ce qu'est le cœur de sa recherche scientifique. Elle est considérée comme le meilleur département en économie en France. Donc, même quand on est très bon sur un tel domaine, on peut dire en quelques phrases sur quoi on travaille.

Mais nous avons aussi des problèmes de substance. N'y a-t-il pas des normes ? Tout dépend selon que l'on est chercheur ou enseignant-chercheur. Le statut des enseignants-chercheurs aujourd'hui ne permet pas de contractualiser la partie recherche du métier d'enseignant-chercheur ; même la partie formation est essentiellement évaluée par le nombre d'heures d'enseignement qui relèvent des

obligations de service. On n'est pas dans une logique de contractualisation avec la personnalité académique, qui permet de se donner des objectifs et de voir s'ils ont été atteints.

Autre élément, si un universitaire se contente de son positionnement statutaire, il n'a de compte à rendre à personne. Vous êtes maître de conférence des universités, vous ne voulez pas devenir professeur des universités. Personne ne peut vous dire "Il faut faire quelque chose" à partir du moment où vous accomplissez vos heures d'enseignement. Heureusement, la plupart des maîtres de conférence des universités veulent devenir professeurs et la plupart des enseignants-chercheurs veulent être des chercheurs, mais on peut trouver des exceptions.

Ensuite, on rémunère chacune de la même manière. Vous écrivez un livre qui vous a pris trois ans. Il n'y a aucune modification, ni de votre statut, ni de votre rémunération, ni quelque gratification que ce soit. La rémunération égalitaire c'est, paraît-il, la défense de l'indépendance, si on était payé plus, on serait peut-être plus sous le joug des Présidents d'université. Toutefois, je constate que le fait que tout le monde soit payé médiocrement conduit à peu près tout le monde à multiplier les activités extérieures à l'université pour gagner de l'argent. Il faudrait donc pouvoir dire aux meilleurs des enseignants-chercheurs et des chercheurs : *"Si vous publiez des articles importants, des ouvrages importants et reconnus du point de vue intellectuel, alors, il est normal que vous gagniez un peu plus d'argent, car toute votre activité scientifique sera focalisée sur la recherche et l'enseignement plutôt que d'aller mener des activités, qui peuvent être passionnantes, mais qui ne relèvent pas de la recherche et de l'enseignement supérieur."*

La loi, adoptée le 10 août dernier, présente un certain nombre de dispositions qui peuvent être révolutionnaires si elles sont mises en œuvre et si les moyens sont donnés. Il y a la possibilité de contractualiser la situation des universitaires. Pour la première fois, il y a la possibilité de passer un contrat, donc de pouvoir écrire, noir sur blanc, ce que sont les engagements de la personnalité scientifique et les engagements de l'institution dans laquelle elle œuvre. Cela a provoqué un émoi considérable. La Ministre s'est engagée à mettre toutes sortes de plafonds, mais ces plafonds seront fixés dans le contrat d'établissement, il n'y a pas de frein juridique. Et puis, cela permettra d'individualiser les moyens mis à disposition, la rémunération, et aussi d'avoir des points d'étape pour dire : *"Qu'avez-vous fait pendant les trois ans qui viennent de s'écouler ? Le programme que vous avez mené est-il intéressant, utile ? Faut-il le poursuivre ? L'abandonner au profit d'autres programmes ?"* C'est tout l'objet de la politique scientifique que je demande à Bruno LATOUR et Philippe WEIL de mener. Il s'agit de restructurer, de réorganiser et d'avoir des incitations extrêmement fortes.

**Mme de LAMBERTERIE.**- La question de l'identification des publiants n'est pas propre à Sciences Po et au CNRS, elle est commune à toutes les unités et aux relations qu'entretiennent tous les établissements avec leurs partenaires. Un des moyens d'en sortir est de s'entendre pour fixer, d'une façon qui permette de concilier les intérêts des uns et des autres, la manière dont se présentent les "signatures", cette présentation tenant compte des moteurs de recherche et de la place des sigles de chaque institution.

Autre point, sur l'intérêt de mener une campagne politique, un objectif de recherche associé à un objectif d'enseignement. Ce qui me frappe beaucoup quand je vois les grandes unités de recherche, Sciences Po et CNRS, c'est leur rôle dans la formation, la manière dont elles apportent une contribution tout à fait originale et absolument essentielle dans la formation des étudiants de Sciences Po. Il s'agit de

la formation en mastère et plus particulièrement, l'encadrement doctoral. La formation *par* la recherche est tout à fait productive. Elle va dans le sens des politiques de valorisation des acquis qu'apporte le travail de thèse. Il s'agit de préparer ces docteurs à des débouchés divers y compris hors du monde académique.

**M. le PRESIDENT.**- Nous passons à la création d'un éventuel nouveau campus à l'est, pour environ deux mille étudiants. Quand vous dites deux mille, c'est deux mille plus sept mille ou y a-t-il une partie commune ? Il faudra réfléchir à ce qu'est notre taille maximale optimale car on ne peut pas croître indéfiniment.

Sur cette question très importante pour nous, car ce sera un grand changement, le type d'institution, de direction, les étudiants qui y seront, vous avez déjà donné un certain nombre d'orientations : un recrutement unique, pas de doublement, ce qui est une très grande garantie pour la qualité de la Direction et le bon fonctionnement de l'ensemble.

**M. HURTIG.**- La perspective tracée par Richard Descoings est extrêmement intéressante. Elle mérite certainement une réflexion approfondie devant le Conseil avec les collaborateurs de Richard Descoings. Tout cela pourrait être fait en concertation.

J'attire simplement l'attention sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un infléchissement, mais d'un changement total de la politique qui a présidé à la création de la Fondation et des Instituts d'Etudes Politiques. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas aller dans cette direction, mais nous devons être conscients du fait que c'est totalement différent.

L'ordonnance de 1945 a créé la Fondation Nationale des Sciences Politiques et toute une série de décrets ont ensuite créé des Instituts d'Etudes Politiques à Paris, Strasbourg, Alger, six au total, auxquels se sont ajoutés deux autres dans les années 1980. L'idée était bien que Sciences-Po était à Paris et qu'ailleurs qu'à Paris, il y avait d'autres Instituts d'Etudes Politiques. Or, la politique qui, depuis quelques années, a conduit à créer des antennes de premiers cycles spécialisés, en lien avec d'autres universités, parfois en liaison avec des IEP, pas toujours d'ailleurs, a provoqué quelques frictions avec des Instituts d'Etudes Politiques. Cela dit, cela fonctionne et actuellement, je ne pense pas qu'il y ait de problème fondamental.

Créer un deuxième Institut d'Etudes Politiques en région parisienne est très différent. La question que l'on peut se poser est : sera-ce un IEP, ou une antenne de l'IEP de Paris ? La Direction, l'orientation, les programmes, les recrutements seront-ils autonomes, ou est-ce la Direction de Paris qui en assurera la dynamique ? Si tel est le cas, la question que l'on doit se poser est : quels que soient son talent son dynamisme et sa capacité d'imagination, la Direction de l'IEP Paris est-elle en mesure d'assurer convenablement cette double direction ?

*(Départ de M. SCHWEITZER.)*

J'ajoute qu'à ma connaissance, très peu d'universités à l'étranger pratiquent des campus décentralisés. Il n'y en a guère qu'aux Etats-Unis, au Québec, peut-être en Inde. Aux Etats-Unis, aucune des grandes universités privées n'a de campus ailleurs que là où elle se trouve. Quelques grandes universités publiques, celles du Michigan, du Wisconsin, de l'Illinois par exemple, ont plusieurs campus, mais chacun d'eux est pleinement autonome : ce sont des universités qui sont rattachées à une même université. La situation est un peu la même en Californie. Il existe des universités privées – Stanford par exemple- mais aussi deux systèmes d'universités publiques : d'une part, celui de l'Université de Californie

comprenant de grandes universités de recherche, de formation, d'un niveau très élevé, mais l'Université de Californie, malgré son nom unique, est en fait une multiplicité d'universités. L'université de Californie à Berkeley n'a pas de liens particuliers avec l'université de Californie à Los Angeles, même si le nom est le même. Il y a d'autre part le système des « universités de l'état de Californie » qui sont généralement de deuxième cycle et qui, normalement, ne conduisent pas au doctorat ; elles aussi ont des campus totalement autonomes.

Le système qui nous est proposé ne me paraît pas actuellement -mais peut-être que la réflexion n'a pas été menée jusqu'au bout- tout à fait clair par rapport à cela. Cela mérite une clarification et une réflexion.

J'ajoute un problème de moyens. On a parlé de la bibliothèque. Il y a quelques années, l'université de Nanterre avait eu le projet de créer un IEP. Votre prédécesseur, Alain LANCELOT, avait manifesté une très grande réticence à l'égard de ce projet qui n'a pas abouti. L'une des objections était qu'il n'y avait pas de bibliothèque ou de moyens à Nanterre pouvant permettre à un IEP de fonctionner convenablement. L'idée que les étudiants inscrits à Nanterre et habitant parfois Paris, viendraient à la bibliothèque de Sciences Po pour y faire leurs études paraissait impossible pour des raisons de capacité. Si on crée à Créteil ou ailleurs un campus, y aura-t-il une très grande bibliothèque et d'autres moyens ? Des moyens technologiques ? Je signale qu'en Allemagne, depuis des années, la règle est qu'aucune université ne peut être créée s'il n'y a pas au préalable une bibliothèque de 250 000 volumes.

Dans quelles conditions, un deuxième Sciences Po en région parisienne peut-il être créé ? Je ne demande pas ici une réponse, mais je pense que ces pistes de réflexion mériteraient que le Conseil s'en saisisse.

**M. DESCOINGS.**- C'est un deuxième campus, pas un autre IEP. Sur ce point, il y a eu une importante réflexion, aussi bien du côté de l'Etat, que de la Région et des trois universités que j'ai citées. Il y a un consensus fort pour dire que si cela se fait, il faut que ce soit un deuxième campus, pas un IEP.

Concernant la bibliothèque, ce serait l'opportunité extraordinaire de rapatrier sur le nouveau campus l'ensemble des fonds qui se trouvent aujourd'hui à Dreux, dans une situation d'archives et non pas de bibliothèque. Nous avons dû renoncer à stocker une partie de nos collections ici. La situation actuelle n'est pas totalement satisfaisante, puisque c'est une entreprise qui fait de l'archivage et non pas une bibliothèque et cela coûte très cher. Et puis, un des intérêts majeurs pour nous et les universités d'accueil est que l'on ait enfin, non seulement des espaces de stockage, mais des espaces d'accès aux collections...

**M. HURTIG.**- Ce sont essentiellement des collections anciennes.

**M. DESCOINGS.**- Après, il y aura effectivement des questions de répartition entre ce que l'on peut trouver à Paris et éventuellement sur le site de Créteil.

En tout cas, dans le projet, il y a la possibilité de répondre aux questions, justes, que vous posiez. Si nous réussissons, ce qui est le projet 2008, à restructurer les salles de bibliothèque du 27 rue Saint Guillaume, opération lourde et coûteuse, nous augmenterons de 25 % le nombre de places de lecture. C'est bien mais pas encore à la hauteur des besoins que nous avons. C'est pourquoi dans le projet de second campus, la question de la bibliothèque est très importante.

Pour le moment, je me suis contenté de saisir officiellement la Ministre et la Région Ile-de-France. La Ministre a d'autres sujets de réflexion en ce moment que celui-là ! Il y a clairement l'idée que nous

travaillerions étroitement avec la faculté de droit, qui a une bibliothèque toute neuve. Parmi les espaces fonciers possibles mis à la disposition par Créteil, il y a une parcelle située juste en face de la faculté de droit. En ce qui concerne la bibliothèque, l'opération permettrait de faire coup double : augmenter considérablement le nombre de places et augmenter considérablement le nombre de collections en accès direct, quitte à revoir l'organisation en fonction des masters, selon qu'ils seraient installés à Paris ou sur ce site.

**M. le PRESIDENT.**- Sur la perspective démographique, comment voyez-vous les choses ?

**M. DESCOINGS.**- Il me semble, mais c'est à discuter, qu'il y a deux critères majeurs pour essayer de fixer un nombre d'élèves à peu près optimal.

D'abord, la qualité des candidats. Quand on a dix mille candidats médiocres, il n'est pas nécessaire d'avoir plus d'élèves. Si on en a dix mille et qu'en plus, ils sont très bons, il est dommage de ne pas les prendre. Je sais, le niveau baisse, le bac n'est plus ce qu'il était, mais tout de même, seuls 3 % des bacheliers 2007 ont obtenu une mention "très bien." Dans la filière S, cela monte à 6 ou 7 %. Il peut y avoir l'explication habituellement donnée "C'est facile d'avoir 20/20 en mathématiques." Une autre explication est que, si « S » est la filière d'excellence, dans laquelle on place les meilleurs élèves du lycée, en première et en terminale, il est assez normal que ces meilleurs élèves aient plus de mentions "très bien" que les autres. On voit là, par exemple, une déperdition incroyable. Autre critère, les débouchés professionnels. Ce n'est pas la peine de faire gonfler une masse d'élèves si, derrière, il n'y a pas les emplois. Et là, il faut faire entrer plusieurs paramètres. D'abord, la pondération entre élèves français et élèves ayant une autre nationalité et donc, a priori, accès à un autre marché du travail. La plupart de nos diplômés étrangers ne vont pas travailler en France.

Deuxième critère, les secteurs de débouchés professionnels. Nous avons un master qui plaît beaucoup, le management des entreprises culturelles et des médias. Simplement, il n'y a pas de débouchés professionnels.

*(Retour de M. DUHAMEL.)*

En revanche, en tout cas en France, je parle sous le contrôle des recruteurs, il va y avoir un extraordinaire renouvellement générationnel dans les entreprises, car les départs à la retraite valent pour le secteur public, mais aussi pour le secteur privé. Donc par rapport à la situation du marché de ces quinze dernières années, l'inflexion démographique va créer une situation favorable aux jeunes diplômés. Enfin, le marché français n'est plus le seul marché de débouchés professionnels des diplômés, mêmes Français.

Le troisième critère est contingent, ce sont les capacités d'accueil, j'entends intellectuelles, des services et pas simplement des salles de classe. Et on revient très vite à la question du financement.

Si l'on continue d'avoir toujours plus de candidats, toujours plus excellents et avec des débouchés professionnels qui s'élargissent, à quel moment faut-il s'arrêter ? J'ai le sentiment que si l'on s'arrête maintenant, nos taux de sélection vont devenir absolument incompréhensibles et à un moment donné, cela va se retourner contre l'image de Sciences Po. Nous ne sommes pas une école d'application recrutant de futurs fonctionnaires. On ne peut pas dire que, cette année, on a besoin de recruter quarante futurs administrateurs civils ou autres, mais je crois que le critère essentiel, c'est que nous soyons stables ou même en hausse dans la qualité des formations que nous donnons. Mais ce n'est pas une réponse absolue, éternelle.

**M. le PRESIDENT.**- L'essentiel est de contrôler sa croissance. Il y a le problème que connaissent les universités américaines : à partir d'une certaine dimension, la direction de l'université devient plus difficile et plus complexe et on résout généralement le problème par des fractionnements internes ou par le système très fédéral des grandes universités américaines.

**M. DESCOINGS.**- Les premiers cycles en région sont des hybridations de collèges d'arts libéraux à la britannique et de classes prépa à la française. Ils ont une forte autonomie, mais aussi une forte plus value pédagogique. Les premiers cycles en région sont globalement meilleurs que les premiers cycles à Paris. La transformation des masters en école, c'est à la fois une transformation de l'organisation en un ressourcement intellectuel. On a préparé les élèves de Sciences Po au journalisme depuis longtemps. Quand ils sortaient à bac+3, ils faisaient en plus une école de journalisme. Depuis que nos diplômés obtiennent directement un master, il est plus simple que nous ayons notre propre école de journalisme.

La transformation en écoles, c'est plus d'autonomie, plus de moyens, plus de qualité. Si on crée d'autres écoles, ce sera la même logique. Il y a donc une université qui apparaît clairement avec son école doctorale, ses différentes écoles professionnelles et ses différents collèges sur l'ensemble du territoire. Il faut que ce soit très compréhensible à l'échelon international et cela suppose, dans nos modes d'organisation internes, une conception différente. Depuis que je suis ici, j'ai changé au moins quatre fois de métier. Celui que je faisais en 1996 n'est pas celui d'aujourd'hui, car l'organisation de la Direction générale a totalement changé.

*(Départ de M. de CASTRIES.)*

<b>VI.           INFORMATIONS ET QUESTIONS DIVERSES</b>
---

**M. HURTIG.**- Je souhaite dire quelques mots à propos de la note qui se trouve dans le dossier sur les relations entre l'Association internationale de Science politique et la Fondation. La convention signée en 2002 prévoit la présentation annuelle des comptes. Cette note répond à cette exigence.

Je signale que la contribution nette de l'AISP, fondée sur la publication d'une revue d'*Abstracts* d'articles de science politique, est passée de 83 000 euros en 2001 à 133 000 euros en 2006. Sur les six ans de la convention, la contribution nette, compte tenu des contributions de la Fondation et, notamment, pour les dernières années, d'une contribution financière annuelle de 25 000 euros, a dépassé 600 000 euros.

Comme membre du collège des « auteurs de libéralités », je ne me sens pas totalement en dehors de la définition qui en est donnée puisque c'est l'activité que j'ai pour l'essentiel depuis que je suis à la retraite.

Cela dit, et comme je l'ai signalé en Commission des finances, cette revue se trouve actuellement en difficulté financière assez grave, pour des raisons en partie très simples : toutes les dépenses sont en euros, et toutes les ressources en dollars. Depuis deux ans, les ressources ont donc fortement baissé.

En Commission des finances, il a été envisagé de porter la contribution financière de la Fondation de 25 000 à 50 000 euros dès 2007. Il m'a semblé comprendre que notre Administrateur envisageait, si les circonstances budgétaires le permettaient, d'accepter cette suggestion. Ce serait un tout petit pas pour le budget de la Fondation, mais un très grand pas pour le bénéficiaire. Si cela pouvait être fait, je l'en remercierais fortement.

**M. le PRESIDENT.**- Cela réduirait le bénéfice net de la Fondation.

**M. DUHAMEL.**- On dirait Richard DESCOINGS négociant avec le Ministère de l'Enseignement supérieur !

**M. DESCOINGS.**- J'espère que ce sera avec le même succès !

J'ai une question. Par pudeur, avec Jean-Claude, nous n'avons pas souhaité informer de façon trop directe les membres du Conseil des nouveaux dispositifs fiscaux qui ont été adoptés cet été et qui permettent aux contribuables à l'imposition sur le revenu, désormais, de faire des dons aux universités, aux grandes écoles, aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui sont déductibles de l'imposition sur le revenu à hauteur des deux tiers du don versé, sous réserve d'un plafond de générosité fixé à 20 % du montant de l'imposition.

Une autre disposition fiscale prévoit que ceux qui ont la chance de payer l'impôt de solidarité sur la fortune peuvent s'acquitter d'une partie de leur imposition en faisant un don aux universités, aux grandes écoles ou aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, jusqu'à un plafond de cinquante mille euros.

Il est très important pour nous que les membres du Conseil d'administration de la Fondation acceptent de faire connaître cette nouvelle possibilité. Vous avez peut-être observé que, depuis le mois d'août, il n'y a pas eu beaucoup de communications publiques sur cette nouvelle possibilité. Deux raisons à cela. Une raison propre à Bercy ; il n'y a pas eu dotation budgétaire inscrite en projet de loi de finances, puisque l'on attend de la dépense fiscale qu'elle vienne compléter les dotations budgétaires. Mais Bercy n'a aucun intérêt à faire connaître ce nouveau dispositif fiscal puisque, si les contribuables ne sont pas informés, il n'y aura pas déduction.

Nous avons donc besoin de vous pour faire connaître ce dispositif, car il nous reste six semaines si nous voulons que les contribuables 2008 en voient le résultat sur leur imposition. En effet, les dons doivent être faits avant le 31 décembre 2007 pour pouvoir être imputés sur l'imposition payée en 2008.

Je vais continuer à envoyer cette information jusqu'à la fin de l'année civile. Nous avons un gros effort d'information et de persuasion car en France, ce n'est pas la tradition culturelle, sociologique, de demander de l'argent à des personnes -c'est la première fois que je vais solliciter les uns ou les autres, non pas au titre d'une entreprise ou d'une organisation, mais au titre de son argent personnel- et il n'y avait pas de dispositif fiscal très incitatif.

L'autre raison pour laquelle il n'y a pas de communication publique considérable, c'est qu'en temps de troubles à l'université, l'extrême gauche ne manque pas d'utiliser l'argument que c'est la preuve du désengagement de l'Etat et de la privatisation de nos universités. Franchement, quand on sait qu'il y a un milliard huit cent millions de plus pour les universités par rapport à 2007, cela ne manque pas d'un certain charme. Nous attendions depuis 1984 la loi qui a été promulguée le 10 août. Jamais l'Etat ne s'est autant engagé financièrement et politiquement, mais c'est tellement facile de dire : "*Vous voyez bien, tout passe par la renonciation à l'impôt, donc par la démission de l'Etat.*" !

**M. le PRESIDENT.**- Jean-Paul Fitoussi, Président de l'OFCE, nous soumet un projet de convention entre la région PACA, le département des Alpes Maritimes et la FNSP/OFCE. Est-ce que vous êtes d'accord pour adopter cette convention.

La convention entre la région PACA, le département des Alpes-Maritimes et la FNSP/OFCE est adoptée à l'unanimité.

**M. le PRESIDENT.**- Nous pouvons conclure sur les propos de notre Administrateur. Cette année, nous n'achèterons pas une page du *Monde* pour inviter les anciens élèves à souscrire ! (*Rires*)

Merci. Notre prochaine réunion aura lieu dans la semaine du 28 janvier et la suivante dans celle du 14 avril, vraisemblablement dans les deux cas le mardi.

*La séance est levée à 11 heures 30.*