



**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 22 mars 2011 -**

Sommaire

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 14 décembre 2010	2
II.	Information concernant la nouvelle présidence de l'OFCE	2
III.	Renouvellement du mandat du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris	8
IV.	Projet de résolution concernant la nomination pour six ans d'un nouveau commissaire aux comptes	27
V.	Informations et questions diverses	27

PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Christian BIDEGARAY, Bernard BOUCAULT, Michel BUSSI, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, Martial CRON, Pierre DEMEULENAERE, Richard DESCOINGS, Olivier DUHAMEL, Pierre GADONNEIX, Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Guy JOURSON, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Alain LANCELOT, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Kathy ROUSSELET, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Jean-François SIRINELLI, Philippe TERNEYRE.

ABSENTS OU EXCUSES

Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, François CHEREQUE, Jacques CHEVALLIER, Jean-Paul FITOUSSI, Jean-Louis RULLIERE.

ASSISTAIENT A LA REUNION

Hervé CRES, Directeur adjoint chargé des études, de la scolarité et de l'Ecole doctorale, Isabelle FRANCOIS, Directrice financière, Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique, François-Antoine MARIANI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po, Nadia MARIK, Directrice adjointe chargée de la stratégie et du développement, Francis VERILLAUD, Directeur adjoint chargé des affaires internationales et des échanges.

PROCES VERBAL

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

M. le PRESIDENT.- Merci d'être présent à cette séance un peu exceptionnelle dans notre programme habituel comme je vous l'expliquerai dans un instant. Je dois excuser Mme Carrère d'Encausse, qui donne procuration à Mme Renouard ; M. Chérèque qui donne procuration à M. Duhamel et M. Fitoussi qui donne procuration à M. Schweitzer.

I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 14 DECEMBRE 2010

M. le PRESIDENT.- Un second procès-verbal a été déposé sur vos tables. La version précédente qui vous avez été adressée contenait quelques petites erreurs. Elles ont été corrigées et cette seconde version fait foi.

Entraîne-t-elle des modifications, des remarques ?

Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.

II. INFORMATION CONCERNANT LA NOUVELLE PRESIDENCE DE L'OFCE

M. le PRESIDENT.- Quelques mots pour vous informer de la nomination de M. Philippe Weil comme président de l'OFCE. Je me suis permis de porter ce point à l'ordre du jour, car la procédure de nomination choisie par le décret du 11 février 1981 pris sur le rapport de M. Raymond Barre, a abouti à une convention signée par le Premier ministre et un de mes prédécesseurs, M. François Goguel, il y a trente ans. Ce décret et cette convention instituaient l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques . Le gouvernement s'engageait par là à financer l'OFCE. La convention signée entre l'Etat et la Fondation nommait M. Jean-Marcel Jeanneney Président de l'OFCE et, précisait à l'article 2 qu'à l'issue de cette période initiale, M. Jeanneney étant nommé pour trois ans, le futur président de l'OFCE serait nommé pour une durée de trois ans par le Président de la FNSP, après agrément du Premier ministre.

À l'époque, j'étais à Matignon avec Raymond Barre. Avec le Président de la Fondation, nous avons débattu sur cette procédure. La Fondation avait préféré cette procédure de désignation par le Président de la FNSP après agrément du Premier ministre ; puisqu'il y avait un engagement du gouvernement de financer l'Observatoire, il était donc légitime que les deux institutions en présence, l'une la Fondation, qui accueillait sans financer, l'autre l'Etat, qui financerait, soient entièrement d'accord sur la nomination du Président.

Depuis 1981, cette procédure a été respectée. Jean-Marcel Jeanneney est resté Président de l'OFCE jusqu'en 1990. Ensuite, Jean-Paul Fitoussi lui a succédé, de 1990 à la fin 2010. Ainsi, il a exercé sept mandats, dont un incomplet au début. Comme il achevait sa carrière de professeur

d'université en 2010 et qu'il ne souhaitait pas redevenir Président de l'OFCE, depuis un an environ, nous réfléchissions à sa succession.

Je souhaite informer le Conseil car, bien que la décision m'appartient après agrément du Premier ministre, Richards Descoings et moi souhaitons que l'organisme principal de la Fondation, notre Conseil, soit tenu au courant de la façon dont nous avons procédé. Depuis plus d'un an, M. Fitoussi nous avait dit que M. Philippe Weil était un successeur possible.

Quand Jean-Marcel Jeanneney a pris la présidence de l'OFCE, il avait choisi comme directeur des études, Jean-Paul Fitoussi. Je m'étais mis d'accord avec lui pour que ce dernier, qui appartenait à l'université de Strasbourg, devienne professeur titulaire à l'IEP. Philippe WEIL a eu une carrière différente : il a été professeur aux Etats-Unis et à l'université libre de Bruxelles, puis il est devenu professeur à Sciences Po il y a sept ou huit ans, après des complications administratives qui tenaient au fait qu'il n'avait pas de diplômes coïncidant exactement avec les diplômes français. La procédure s'est aplanie et, il a pu nous rejoindre, ses mérites universitaires et scientifiques sont exceptionnels.

De mon point de vue, s'appuyant sur celui de Jean-Paul Fitoussi, il était évident qu'il serait un successeur possible. Néanmoins, avant de le proposer au Premier ministre, en accord complet avec Richard Descoings, j'ai consulté Michel Pébereau qui préside le Conseil de direction de l'Institut et, j'ai demandé à Louis Schweitzer, que je remercie encore de l'avoir accepté, d'animer une petite commission de trois personnes qui comprendrait : lui-même comme président, Jean-Philippe Cotis, directeur général de l'INSEE et Philippe Weil, professeur à Sciences Po, dans notre département d'économie, représentant en quelque sorte les économistes de la maison.

L'objet de cette commission était double. Je souhaitais connaître l'avis de Louis Schweitzer et de Jean-Philippe Cotis sur cette succession et ce successeur, et l'avis des trois sur l'évolution future de l'OFCE. Quand l'OFCE a été créé en 1981, l'objectif central était d'accroître la pluralité des analyses scientifiques de la conjoncture, à une époque où, en France, seul l'INSEE fonctionnait de ce point de vue. Quand l'INSEE produisait un indice des prix, il était critiqué comme étant l'indice des prix du gouvernement. Quand l'INSEE s'exprimait, l'expression d'un seul point de vue créait des controverses et des suspicions. Nous avions le sentiment que la France gagnerait à ce que se multiplient les organismes scientifiques de statuts et d'origines diverses afin que la pluralité des points de vue s'instaure. Nous voulions créer une accoutumance plus grande de l'opinion à l'observation scientifique et un débat plus ouvert sur les méthodes. C'est dans la même orientation qu'ont été créés, à cette époque, l'Institut français des relations internationales et réorganisé totalement le CEPPII pour s'occuper de commerce international.

Mais bien évidemment, ce qui était rare dans la fin des années 1970 et le début des années 1980, à savoir l'analyse de la conjoncture, est aujourd'hui devenu courant. Toutes les grandes banques disposent d'organismes de conjoncture, les prévisions des organismes internationaux sont largement diffusées, etc. et, il n'y a plus ce débat un peu empoisonné sur la prévision du gouvernement critiquée par ceux qui ne soutiennent pas le gouvernement.

Aujourd'hui, on est abreuvé de prévisions économiques et, il existe un excellent document, le Consensus, édité à Londres qui publie la totalité des prévisions. Peut-être suffirait-il de faire la moyenne des prévisions pour disposer de la prévision la plus exacte. La multiplicité et la diversité des prévisions n'est plus l'objectif central. En revanche, apparaissait un objectif très important, qui est l'évaluation des politiques publiques.

La commission présidée par Louis Schweitzer devait nous dire si, tel qu'il était, l'OFCE pouvait évoluer et dans quelle direction il devait le faire. Le rapport préparé par Louis Schweitzer et ses deux collègues vous a été distribué. Il a largement inspiré la lettre que j'ai adressée au Premier ministre pour lui demander d'accepter de donner son accord à la nomination de M. Philippe Weil. Ce rapport a permis de définir des orientations générales que j'ai exprimées dans une lettre dont je vais indiquer les points essentiels et que le Premier ministre a bien voulu accepter.

Le premier point consistait à reprendre ce qui était dans la convention, à savoir qu'il fallait raisonner, pour cette nomination, sur une période de six ans. Nous entendons d'ailleurs le faire pour tous les centres de recherche. Le président de l'OFCE est nommé tous les trois ans, mais nous proposons au Premier ministre de regarder la situation dans six ans. Le premier mandat ou le mandat de M. Philippe Weil couvrira certainement ces six années. La convention prévoit d'ailleurs que tous les six ans, l'un ou l'autre des contractants, la Fondation ou le gouvernement, peut interrompre, avec un préavis d'un an, le fonctionnement de l'OFCE. Les pendules sont donc mises à l'heure pour les six ans qui viennent.

Le deuxième point, c'était le souci d'élargir les instances scientifiques de l'OFCE. La convention prévoit un conseil d'administration et un conseil scientifique. Les choses ont beaucoup évolué, la convention prévoyait un certain nombre de participants ; aujourd'hui, il faut davantage internationaliser, européeniser, donc un souci d'élargissement des organes.

Ensuite, il était souhaitable de sortir de la simple prévision macroéconomique. Nous avons écrit au Premier ministre que nous pensions que l'OFCE devait développer des compétences en microéconomie, afin de permettre une analyse des politiques publiques et structurelles. Dans cette optique, il pourrait contribuer aux évaluations des politiques, notamment, en matière fiscale, sociale et environnementale. Comme le sait Olivier Duhamel qui participait à la commission Balladur, un des soucis de la réforme parlementaire est que les évaluations des politiques publiques soient de plus en plus accentuées. De ce fait, il est normal qu'au-delà de la simple prévision macroéconomique, l'OFCE aborde toutes ces questions et nous souhaitons que le gouvernement confirme cette orientation.

Quatrième point, il était important que l'OFCE renforce ses liens avec les institutions et les organismes compétents en ces matières. Nous en avons précisé la liste : les commissions parlementaires, la Cour des comptes, la Banque de France, le Conseil d'analyse économique, le Centre d'analyses stratégiques qui a succédé au Haut Commissariat au Plan, l'INSEE, le Ministère des finances et les autres départements ministériels.

Cinquième point, l'insertion de l'OFCE dans les réseaux internationaux.

Sixième point, la nature des publications de l'OFCE doivent être claires, précises et objectives. Lorsqu'elles contribuent au débat entre partis politiques, elle doit veiller à une stricte neutralité et traiter avec la même rigueur les propositions formulées par les différents acteurs politiques. Donc, la même rigueur à l'égard des propositions gouvernementales et de celles émanant des partis ou de l'opposition.

Septième point, il est souhaitable que les chercheurs de l'OFCE publient leurs travaux dans les revues scientifiques reconnues pour lutter contre un penchant fréquent dans les organismes de recherche qui disposent de leurs propres publications, à ne publier que dans leurs propres revues. Penchant compréhensible mais qui comme tous les mécanismes protecteurs peut affaiblir et placer ces chercheurs hors de la compétition internationale.

Huitième point, il est souhaitable que le corps des chercheurs de l'OFCE soit régulièrement renouvelé, afin que la pyramide des âges témoigne d'un nombre de chercheurs jeunes et confirmés.

Enfin, l'OFCE devrait régulièrement employer des économistes et des chercheurs européens.

Le Premier ministre a bien voulu acquiescer à la proposition de nomination de M. Philippe Weil. Il a bien voulu accepter ces propositions en nous écrivant qu'elles lui paraissaient souhaitables. Sans devenir une pièce annexe à la convention, la lettre du Premier ministre éclaire, complète et accompagne l'ancienne convention.

Telles sont, Mesdames et Messieurs, les quelques informations que je souhaitais vous apporter. Richard Descoings et moi sommes à votre disposition si vous souhaitez davantage de précisions. A l'automne prochain, nous demanderons à M. Philippe Weil de participer à l'une de nos séances, quand il aura fait le point sur les perspectives de l'OFCE, afin de nous exposer ce que sera pour les années à venir la politique de l'Observatoire qu'il dirige désormais, puisqu'il en a été officiellement nommé Président le 1^{er} janvier 2011.

M. SCHWEITZER.- Monsieur le Président, je souhaite d'abord vous dire le plaisir et l'intérêt que j'ai pris à faire ce rapport avec MM. Weil et Cotis. Ce travail en commun m'a confirmé dans l'idée que Philippe Weil était quelqu'un de tout à fait remarquable et qualifié pour diriger l'OFCE.

Deuxième remarque, je n'avais pas eu connaissance de la réponse du Premier ministre à votre lettre et, pour l'auteur d'un rapport, entendre toutes les conclusions du rapport reprises dans une lettre de mission est une grande satisfaction. On a le sentiment d'avoir fait quelque chose d'utile, à moins que nous ayons écrit ce que vous aviez prévu que nous écrivions, et que notre rapport ne soit donc que l'application de votre intention ! (*Rires*) Mais quelle que soit l'hypothèse, je dois constater qu'il y a une convergence absolue entre toutes les propositions que vous avez faites au Premier ministre et les conclusions du groupe de travail qui a délibéré avec beaucoup de liberté, d'animation sur tous les sujets que vous avez évoqués et, qui est arrivé à un consensus de ses trois membres, même si trois membres, ça n'est pas un effectif tel que le consensus soit impossible à atteindre sur toutes ces conclusions !

Troisièmement, les orientations que nous proposons ne sont en aucun cas des ruptures par rapport à l'histoire de l'OFCE. Ce sont des évolutions.

Je voudrais conclure mon propos en disant que le groupe de travail a d'abord constaté l'excellence du travail réalisé par l'OFCE, la qualité du Président qui était alors celui de l'OFCE et son renom. Nous espérons que Philippe Weil –et, nous pensons qu'il le sera- sera un président aussi remarquable que ses deux prédécesseurs.

M. PEBEREAU.- Comme vous le savez, Monsieur le président, je partage vos conclusions. La commission a fait un travail qui était nécessaire. L'échange de lettres avec le Premier Ministre permet de bien cadrer l'action de l'OFCE pour l'avenir. Le choix de Philippe Weil est judicieux. Je me permettrai simplement d'insister sur un point : l'importance des évaluations internationales pour les travaux d'un tel organisme. Les centres d'enseignement supérieur et de recherche sont de plus en plus placés en concurrence les uns avec les autres sur le plan international. Il est indispensable que nos équipes de chercheurs de l'OFCE fassent l'objet d'évaluations internationales sérieuses et régulières. Je serais très heureux que la recherche de telles évaluations fasse partie des objectifs fixés à l'OFCE.

M. PAYE.- Je trouve très bien que l'on élargisse le champ de compétences et que l'on étende le travail de l'OFCE à la microéconomie. Y a-t-il eu des contacts avec les différents ministères intéressés (environnement, santé etc.) ? Ils ont des centres de recherche. Il va donc falloir organiser la coopération et l'interdisciplinarité, cela n'est pas commode à organiser et risque de demander à l'OFCE un travail et des moyens importants.

M. SCHWEITZER.- La liste des contacts que nous avons eus figure en annexe. Nous n'avons pas eu une politique de visite développée avec différentes administrations. Compte tenu du délai qui était le nôtre, c'était matériellement impossible.

Par ailleurs, l'OFCE fait dès à présent des études microéconomiques. Dans une lettre, vous avez la place des femmes dans la haute fonction publique ; ça n'est pas un sujet de macroéconomie au sens traditionnel du terme, même si c'est une question très importante.

Nous avons évoqué la microéconomie, non pas avec l'idée que l'on ferait beaucoup plus d'études sectorielles, mais avec celle que l'évaluation indépendante des politiques publiques était absolument nécessaire pour beaucoup de politiques publiques - d'ailleurs, on a cité un exemple annexé à notre rapport – et, qu'elle peut donc, dans certains cas, être conflictuelle avec les études des Ministres. Nous avons, d'ailleurs, choisi un exemple d'évaluation montrant qu'une politique d'apparence sociale ne l'était pas autant que le Gouvernement l'affirme.

Ces contacts, ce sera le travail du nouveau Président de l'OFCE, étant précisé que Jean-Philippe Cotis, qui était avec nous et, qui fait des évaluations microéconomiques dans le cadre de l'INSEE, était absolument convaincu du bien-fondé de ces études. Il ne s'agit pas d'être exhaustif et systématique, mais d'avoir la capacité de faire ces évaluations sur des sujets sensibles.

M. JOUYET.- J'ai une vision un peu différente de ce que l'on appelle « microéconomie » dès lors que l'on souhaite concentrer les travaux de l'OFCE sur la microéconomie. Du point de vue des régulateurs, il serait bon d'avoir des contacts avec la Banque Centrale Européenne et les autorités de régulation européenne. Pourquoi ? Car il y a le côté social et sociétal (et s'agissant de la fonction publique, c'est intéressant). Mais aujourd'hui, la microéconomie, c'est l'interaction entre des politiques publiques, des phénomènes de marchés, des jugements de marchés et des analyses de risques qui sont de plus en plus globales et microéconomiques. Cela va au-delà de ce que j'ai entendu jusqu'à présent.

Compte tenu de l'importance que cela prend (je renvoie aux travaux actuels du G 20 ou de ce qui se passe depuis deux ans) cela me paraîtrait utile que, sur ces phénomènes de marché, sur la prise en compte des risques publics par des analyses de marchés, des jugements soient portés par un organisme comme l'OFCE, dès lors que l'on se centre sur la microéconomie.

M. SCHWEITZER.- Il ne s'agit pas de se centrer sur la microéconomie, il n'y a pas une orientation de l'OFCE qui passe de la macro à la micro...

M. JOUYET.- ...mais si j'ai bien compris, on l'intègre.

M. SCHWEITZER.- Absolument, mais c'est quelque chose de déjà engagé, qui nous paraît devoir se développer. Une des analyses que nous faisons, c'est que les outils de prévision macroéconomiques que possède l'OFCE, sont un élément central pour porter des analyses de microéconomie. Je ne doute pas que Philippe Weil prendra en compte les deux points que vous citez : les lieux des institutions européennes et l'interaction des marchés.

M. HURTIG.- Ayant participé activement à la rédaction de la convention en 1981 avec le Président, alors que j'étais Secrétaire général de la Fondation, je voudrais exprimer un espoir et une préoccupation concernant les moyens de l'OFCE. L'OFCE a connu quelques années difficiles. Tout au long de sa vie glorieuse, il est arrivé à un résultat remarquable. Il a connu, aussi, certaines années, notamment les années de rigueur budgétaire, des réductions de crédits et des problèmes.

Je ne sais pas quelle assurance on peut avoir (de toute manière, les assurances n'ont pas de valeur quand le gouvernement estime qu'il ne peut pas tenir celles qu'il a données) mais je reste un peu préoccupé par le degré d'indépendance que nous avons toujours voulu assurer à l'OFCE alors que tous ses moyens budgétaires viennent du Gouvernement. Si un jour, par malheur, un gouvernement estimait que certaines des prévisions ou certaines des évaluations faites par l'OFCE le gênaient fortement, il risquerait d'y avoir des problèmes.

M. le PRÉSIDENT.- Oui, bien sûr, ce risque existe. Comptons sur le progrès des mœurs. En France, la question est générale, puisque la plupart des ressources viennent de l'Etat central. En l'espèce, je ne sais pas si Louis Schweitzer a la même impression que moi, mais dans les contacts que nous avons eus avec le Cabinet du Premier ministre, avec l'Inspecteur des finances qui s'occupait de ces questions et avec les dirigeants de l'ancienne Direction du Trésor au Ministère des finances, il me semble qu'il existe un sentiment très chaleureux à l'égard de l'OFCE et à l'égard des études économiques et des études économiques appliquées. Nous n'avons pas senti la moindre réserve, au contraire. Il y a un état d'esprit général favorable à ces études, qui d'ailleurs, existe dans les autres pays, en Grande Bretagne et aux Etats-Unis : un besoin de compréhension, d'analyse de tous ces problèmes complexes à l'interaction des marchés et des politiques concernant les modes de régulation, les décisions fiscales notamment. Un organisme qui s'est beaucoup développé à Londres sur la fiscalité nous a souvent été cité comme modèle. Il s'agit de la capacité de donner immédiatement les résultats de telle ou telle politique fiscale. Ce besoin est clairement dans notre administration financière.

Il y aura une difficulté que le rapport de Louis Schweitzer souligne, c'est que l'administration ne donne pas encore, y compris à l'INSEE, toutes les données statistiques utiles. Il n'y a pas libre accès absolu aux données qui permettraient à des organismes extérieurs de formuler des avis, par exemple en matière fiscale. Il y a une tradition de rétention des informations mais, petit à petit, je crois que tout le monde comprend qu'il est dans l'intérêt général que les informations soient à la disposition de tout le monde et que les diverses esquisses de propositions fiscales puissent être formulées et appréciées quantitativement.

Dans l'administration, nous avons senti un accord sur l'idée de principe. Nous constatons qu'il y a la même évolution à l'étranger. Le Premier ministre a demandé à son directeur de cabinet de recevoir Philippe WEIL ; ce dernier a repris un certain nombre de contacts depuis qui, d'ailleurs, vont aboutir aux négociations financières et au renouvellement du budget. Son sentiment est que, pour l'instant, il ne note aucune difficulté. Il y aura peut-être des difficultés budgétaires comme partout, compte tenu de l'ampleur du déficit, mais nous ne notons rien qui puisse infléchir ou créer des difficultés.

M. PEBEREAU.- La question que vous avez soulevée est à l'origine de mon observation sur la nécessité d'une évaluation internationale des travaux de l'OFCE. Je pense qu'aujourd'hui, un organisme de recherche économique dont la qualité est reconnue, peut trouver sans trop de difficultés des financements privés venant d'organismes, d'entreprises ou même de personnes physiques qui sont

prêts à contribuer au développement d'une recherche de qualité dans ce domaine. Mais aujourd'hui, c'est au niveau international et non au niveau national que la qualité se définit.

M. GADONNEIX.- La qualité ne pourrait-elle pas générer des recettes ?

M. le PRESIDENT.- Bien sûr et des commandes ! J'insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une rupture dans l'orientation de l'OFCE. C'est la confirmation d'un élargissement. Nous complétons la convention ancienne en élargissant officiellement le champ de l'OFCE, au-delà de ce qui existait auparavant, c'est-à-dire l'étude de la conjoncture. Il ne s'agit pas d'abolir les études de la conjoncture, aujourd'hui, elles existent grâce aux méthodes propres à l'OFCE et, l'OFCE continuera à faire de la conjoncture et il élargira son champ, ce qu'il avait déjà commencé à faire. Il n'y a pas de rupture entre ce que Philippe Weil et son prédécesseur, Jean-Paul Fitoussi, ni même Jean-Marcel Jeanneney, car l'extension à la sociologie, par exemple, s'est faite très tôt avec le concours d'Henri Mendras.

Ce que nous espérons, c'est que la qualité du nouveau Président sera équivalente à celle de ses deux prédécesseurs, Jean-Marcel Jeanneney qui a été le fondateur et Jean-Paul Fitoussi qui a donné un lustre exceptionnel à l'OFCE, qui a fait que cet organisme universitaire discret, est devenu un acteur essentiel dans les débats économiques français.

J'ajoute qu'à l'origine, en 1981, Raymond Barre avait créé trois organismes ; les deux autres ont eu un sort moins glorieux. L'organisme strictement syndical n'est pas vraiment devenu un organisme de recherche, mais un organisme interne aux organisations syndicales. Ils l'utilisent pour telle ou telle étude mais il n'a pas acquis d'autorité intellectuelle. Et l'organisme strictement privé a connu beaucoup de mésaventures, il n'existe aujourd'hui que sous la forme de la fusion de l'ancienne REXECODE et de l'organisme de la Chambre de commerce de Paris.

D'une certaine façon, l'OFCE de 1981 a réussi et nous espérons que son nouveau président lui fera parcourir une étape supplémentaire par l'élargissement de ses tâches et avec une position et une insertion plus grandes dans le système international.

III. RENOUVELLEMENT DU MANDAT DU DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

M. le PRESIDENT.- Il existe deux institutions, deux fonctions et une seule personne. Les deux institutions sont la FNSP et l'IEP. Elles ont été créées en même temps. La Fondation n'a pas varié, ou très peu. Son Conseil s'est élargi aux représentants du personnel de la Fondation et il s'élargit chaque année aux représentants étudiants quand il s'agit de voter le budget de l'Institut. Mais l'esprit de la Fondation, son indépendance, le fait qu'elle soit gérée librement ont permis une évolution de cinquante ans, un certain nombre de réformes et une très grande adaptation.

L'IEP a connu de très grands changements, puisque c'était un simple institut d'université, c'est-à-dire très peu de chose en 1945. Puis, c'est devenu un grand établissement dans la même liste que le Collège de France. Mais l'IEP est un être de raison, il existe par son Directeur, qui est en même temps l'Administrateur de la Fondation. Il n'a pas de personnel propre, bien qu'il soit un établissement public. Ces deux institutions sont animées par l'Administrateur de la Fondation et le Directeur de l'IEP. Les textes n'exigeaient pas que ces deux personnes soient une seule et même personne, c'est la politique qui a été choisie à l'origine et qui, je crois, s'est révélée la meilleure possible. Il serait peu

concevable que l'Administrateur soit différent du Directeur de l'Institut. Tout cela s'est confirmé à travers le temps.

Jacques Chapsal, Michel Gentot, Alain Lancelot et Richard Descoings ont été en même temps Administrateurs de la Fondation et Directeurs de l'Institut. Ces deux fonctions conjuguées en une seule personne ont des procédures différentes de nomination. L'Administrateur est choisi par le Conseil de la Fondation, mais il est nommé par un arrêté. Le Directeur de l'IEP, qui a subi les évolutions de l'établissement, est élu par le Conseil de direction de l'IEP que préside Michel Pebereau. Cette élection ou nomination est approuvée par le gouvernement sous la forme d'un décret du Président de la République.

Pour le mandat d'Administrateur, il n'y a pas de limite dans le temps. Il décide de rester ou pas, le Conseil d'administration décide de le remplacer ou non. En revanche, pour être Directeur de l'IEP, il y a un mandat de cinq ans. Tous les cinq ans, le Conseil de direction de l'IEP doit élire un directeur et proposer sa nomination au gouvernement. Notre ami Richard Descoings arrive au terme de son mandat de Directeur de l'IEP. Il souhaite le renouvellement de son mandat. Il a déjà exposé au Conseil de direction de l'IEP pourquoi et dans quelles perspectives il souhaitait ce renouvellement.

Pour deux raisons, il nous a paru naturel qu'il fasse la même chose devant notre Conseil. D'abord, puisque nous considérons que l'Administrateur de la Fondation doit être le Directeur de l'IEP, à partir du moment où il est renouvelé comme Directeur de l'IEP, il est normal qu'il explique au Conseil d'administration de la Fondation quelle sera sa politique comme Administrateur de la Fondation et Directeur de l'IEP.

La deuxième raison, qui me paraît importante, tient à l'initiative de Richard Descoings et d'Alain Lancelot. Depuis quelques années, nous faisons en sorte que le Conseil de direction de la Fondation soit plus concerné qu'il ne l'a été dans le passé par le fonctionnement de l'Institut. Un de nos membres, Michel Pebereau, préside le Conseil de direction de l'Institut ; d'autres membres du Conseil de la Fondation font partie du Conseil de l'Institut, Jean-François Sirinelli et moi-même, mais il était normal que le Conseil d'administration de la Fondation, qui est l'organisme le plus important dans le fonctionnement de la Fondation, soit informé de l'évolution de l'Institut et de sa politique, puisque tout se tient. Notre politique immobilière, notre politique scientifique, notre politique du personnel sont au service de l'IEP. Ce dernier est un élément de notre politique immobilière, scientifique, pédagogique ; il est donc normal que notre Conseil en délibère.

C'est pourquoi nous avons fixé cette réunion exceptionnelle de notre conseil. Richard Descoings va exposer pour quelles raisons il demande son renouvellement et ensuite, Michel Pebereau interviendra comme président du Conseil de direction de l'Institut.

M. DESCOINGS.- Mesdames et Messieurs, j'ai sollicité du Conseil de direction de l'Institut le renouvellement de sa confiance dans les responsabilités qui m'ont été données la première fois, en 1996. Il me paraîtrait tout à fait impossible, quel que soit l'honneur que me ferait le Conseil de direction en me renouvelant cette confiance, que ça ne soit pas également le cas pour le Conseil de la Fondation. Il n'y a pas de terme légalement fixé à mon mandat, mais je suis révocable à tout moment par le Conseil. Vous pouvez à tout moment décider de vous séparer de votre Administrateur. Et d'ailleurs, cela me paraît de très bonne politique institutionnelle.

Je voudrais vous indiquer ce que je souhaiterais pouvoir réaliser si vous m'assuriez de votre confiance pour les années qui viennent. Trois objectifs assez simples guideront mon action : consolider et fortifier notre Institution ; diversifier à la fois nos financements, nos points forts, nos personnalités emblématiques ; fluidifier l'organisation, le fonctionnement, les relations humaines au sein de notre Institution.

C'est autour de ces trois axes que j'exercerai mes responsabilités si vous me les confiez à nouveau.

Consolider et fortifier. Cela concerne, d'abord, la recherche à Sciences Po. La recherche a été anciennement déterminée comme un point essentiel de la prospérité intellectuelle de notre établissement. Nos centres de recherche sont anciens ou moins anciens ; on vient de parler de l'OFCE qui n'est pas un centre de recherche à proprement parler, mais qui a bien marqué l'histoire de la Fondation. Cet élément devient encore plus important, car comme l'a rappelé Michel Pébereau, l'élément le plus nouveau est peut-être qu'aujourd'hui, la compétition internationale conduit à la comparaison entre la qualité des équipes scientifiques, entre les publications, entre les moyens donnés à la recherche, entre les qualités des différents corps académiques qui constituent une des composantes majeures de nos institutions d'enseignement et de recherche.

Pendant très longtemps, quels qu'aient été l'importance, l'enthousiasme et l'investissement des chercheurs et des professeurs dans les activités de recherche, Sciences Po a surtout été connu comme une école, une très bonne école, une remarquable école de formation, mais si on interrogeait les élèves en cours de scolarité ou d'anciens élèves, ils n'avaient pas nécessairement une très forte perception de l'importance de la recherche dans leur propre établissement.

Aujourd'hui, les choses ont changé. Par exemple, pendant un temps, les élus étudiants au Conseil de direction ne comprenaient pas qu'il était important de développer les droits de scolarité pour nous permettre d'accroître le nombre et, si possible, la qualité de notre corps académique. Aujourd'hui, c'est quelque chose qui est parfaitement intégré dans la réflexion de nos élus étudiants. C'est donc un objectif extraordinairement concret de consolider et de fortifier cette partie de notre activité.

Dans le plan stratégique réalisé en 2007 que nous avons commencé à mettre en œuvre en 2008, « *Sciences Po : Objectif 2013* », nous nous étions donné comme objectif de créer trente positions de chercheurs et enseignants-chercheurs et d'assurer la totalité des remplacements des départs à la retraite. D'ores et déjà, vingt des trente positions nouvelles ont été créées et les départs sont tous remplacés. Même si, en nombre absolu, notre corps académique reste modeste (deux cent cinquante chercheurs et enseignants-chercheurs) ce nombre a malgré tout augmenté. Je parle devant les professeurs et chercheurs autour de la table, assurément, la qualité ne s'est pas effritée ; au contraire, grâce aux comités de recrutement et à leur composition, elle s'est améliorée.

Quand on compare ces nombres, y compris dans les universités françaises, n'oublions pas que nous avons presque exclusivement des professeurs des universités et, pas ou peu, de maîtres de conférence des universités, essentiellement des directeurs de recherche au CNRS et à la FNSP, et relativement peu de chargés de recherche. Les nombres sont toujours comparés en faisant bloc à la fois des professeurs et des maîtres de conférence ou des chercheurs, directeurs de recherche et chargés de recherche aussi bien dans les organismes de recherche que dans les universités. Si on ne prend que les

professeurs et les directeurs de recherche, notre puissance de production scientifique en nombre n'est pas du tout limitée. La qualité de ce corps scientifique est évaluée en permanence.

Les financements de la recherche sont de plus en plus des financements sur projets, décidés sur la proposition de jurys scientifiques de plus en plus internationaux, dont la production est à la fois constatée et évaluée au fur et à mesure que les travaux se poursuivent. De ce point de vue, grâce à la qualité de nos chercheurs et enseignants-chercheurs, nous avons eu de bonnes nouvelles. Lors du dernier Conseil, nous avons annoncé que le Conseil européen de la recherche avait décidé d'allouer des financements scientifiques, c'est-à-dire des bourses, pour des chercheurs et enseignants chercheurs, qui sont de montants tout à fait importants. En décembre dernier, nous avons obtenu deux financements, l'un de 1 800 000 € et l'autre de 1 200 000 € par le Conseil européen de la recherche, dont personne ne conteste la qualité du travail et le choix des personnes.

Deuxième source de financement de la recherche sur projet, la nouvelle Agence Nationale de la Recherche. Pour les sciences humaines et sociales, les financements sont d'un montant beaucoup moins important, mais nous avons le plaisir qu'Etienne Wasmer, un de nos professeurs d'économie, réussisse pour la deuxième fois à obtenir un financement important qui lui permettra de poursuivre des recherches qu'il a déjà entamées.

Troisième évaluation à laquelle nous sommes soumis (et là, nous sommes placés en compétition), c'est dans le cadre des financements de ce que le Gouvernement appelle les initiatives d'excellence (ce que l'on a appelé pendant un temps le grand emprunt). Il y a eu trois vagues d'appels à projet : une première concernait les équipements scientifiques et technologiques ; une deuxième concernait les laboratoires de recherche ; une troisième concernera des ensembles universitaires - dits Idex.

Je reviens sur les résultats de deux premières vagues, qui nous sont assez favorables. Nous avons obtenu que notre projet d'équipement scientifique et technologique soit labélisé par le jury concerné. C'est important. Il y avait près de quatre cents projets, cinquante-deux ont été retenus, une toute petite dizaine en sciences humaines et sociales et Sciences Po a été classé numéro 1 *ex aequo*, mais les autres *ex aequo* sont tous en sciences et technologies. Cela nous a donc fait plaisir. J'ajoute que cet équipement scientifique peut révolutionner la recherche en sciences sociales, puisque l'idée est de pouvoir mener des études qualitatives individuelles sur un monde très important de personnes, ce qui n'était pas possible jusqu'à présent. Cet équipement scientifique aura une portée nationale, puisque nous travaillerons en réseau avec d'autres institutions de recherche dans les sciences de l'humanité et les sciences sociales.

C'est un jeune sociologue, Laurent Lesnard qui est porteur du projet. Il a été recruté par les sociologues il y a peu de temps. Je ne dois pas vous dire trop précisément que, vendredi, une bonne nouvelle sera annoncée par le Premier ministre : un de nos projets de laboratoire d'excellence a été retenu par le jury. Nous sommes heureux, car c'est une deuxième manifestation par un jury qu'investir dans l'avenir de notre recherche à Sciences Po est une chose importante et que la qualité des équipes de recherche réunies à Sciences Po vaut cet investissement tout particulier de l'Etat dans ce domaine.

Investir dans la recherche est important, cela exige du temps. Les uns et les autres avez dirigé des équipes de recherche, vous savez donc que l'on ne change pas en quelques mois, ni même en un tout petit nombre d'années la qualité scientifique d'un ensemble. Qu'il s'agisse de faire des

recrutements, en histoire, pour un centre comme le CEVIPOF, tout cela prend du temps et tout particulièrement dans les sciences sociales, où la notion de découverte n'est pas là même que dans d'autres départements disciplinaires ou d'autres catégories scientifiques.

Deuxième composante de notre Institution qu'il nous faut consolider et fortifier, c'est l'enseignement. Je préciserai les éléments que j'ai en tête sur cette consolidation et cette fortification. Nous avons, je crois, une grande fierté à Sciences Po depuis longtemps : nous avons décidé de donner la première formation après le baccalauréat dans le cadre de Sciences Po et de ne plus la déléguer aux classes préparatoires aux grandes écoles. Cela a été vrai pour l'Année Préparatoire à partir de 1945, puis l'Année Préparatoire est devenue une première année, puis un premier cycle. Nous l'avons un peu modifié dans la mesure où nous avons institué l'année obligatoire hors du pays natal pour l'ensemble de nos étudiants. Je pense que cela a été une révolution très favorable pour la formation intellectuelle, et, plus largement éducative de nos étudiants.

Grâce à l'action d'Hervé CRES, Directeur adjoint en charge des études, de Françoise Melonio, la doyenne du collègue universitaire et de leurs équipes, nous allons opérer une nouvelle mutation de ce premier cycle, en intégrant la pratique artistique comme élément obligatoire du cursus pendant les deux premières années. J'espère que Jacques Rigaud et notre ami Marc Ladreit de Lacharrière seront heureux que nous mettions l'art mais aussi la pratique artistique comme un des éléments centraux de l'éducation. Vous savez l'importance que cela peut avoir dans beaucoup de pays européens. En France, ça n'est pas la grande tradition d'inciter tous les jeunes à avoir une pratique artistique. En m'inspirant de ce que les uns et les autres ont pu faire dans leur métier, leur passion, nous avons réussi cette intégration qui, je ne vous le cache pas, est coûteuse, mais en même temps, donnera un plus par rapport à d'autres formations post-bac.

Nous allons également consolider et fortifier nos différents campus sans qu'il soit souhaitable d'en ouvrir d'autres. Nous attendons la livraison de notre bâtiment définitif à Menton pour la rentrée prochaine. L'immeuble qui doit nous accueillir de façon permanente au Havre a commencé d'être construit en ce début de printemps et sera livré officiellement en 2012, mais je préfère tabler sur 2013. Et puis, il y a la montée en puissance de notre campus à Reims, qui doit s'achever vers 2015.

S'agissant des Masters, nous avons quelques réussites. Après avoir fait couler beaucoup d'encre, provoqué beaucoup d'incertitudes, il me semble que l'école de droit s'est installée dans le paysage universitaire mais aussi, professionnel français. De la même manière, cette année, nous avons lancé une école des affaires internationales qui reprend notre grande tradition de force particulière dans le domaine des relations internationales, des aires géographiques et de la réflexion sur la façon dont va le monde. Là aussi, tant dans l'attractivité des étudiants que des professeurs, nous constatons que, dans les années qui viennent, cela pourrait être une grande réussite.

Il faut nous assurer en permanence que notre école de journalisme reste fidèle à ses fondamentaux. Nous l'avons créée pour que les futurs journalistes soient cultivés d'un point de vue historique et économique. Ça n'est pas forcément la demande des entreprises de médias pour un premier emploi. Forcément, toute école est toujours désireuse de suivre le marché de manière à pouvoir placer ses diplômés. Qui jetterait la pierre aux responsables de cela ? En même temps, il faut être prudent, nous souhaitons les uns et les autres que l'histoire et l'économie soient les fondamentaux de la

formation des journalistes, sinon, cela conduit à dire beaucoup de bêtises, que vous avez encore dû observer récemment.

J'ai demandé à Hervé CRES qui, depuis le début de cette année, est également directeur de l'école doctorale, de poursuivre l'action de ses prédécesseurs en l'amplifiant en matière doctorale. Il nous faut des docteurs de très haute qualité et, cette haute qualité se constate à travers le recrutement de ces docteurs dans les mondes de la recherche et de l'université, et pas seulement d'ailleurs. Nous avons beaucoup d'anciens et de proches de Sciences Po qui dirigent de grandes institutions internationales, qui très souvent recrutent au niveau du doctorat.

Michel Pébereau me disait que, dans son secteur (j'imagine qu'Henri de Castries pourra le certifier), le doctorat est de plus en plus considéré, comme en Allemagne et aux Etats-Unis, comme un élément tout à fait remarquable de diplôme. Il nous faut de très bons docteurs et pour cela, il faut qu'ils puissent être très bien encadrés, intégrés aux équipes de recherche ; il faut donc que, dans certaines disciplines, ils soient moins nombreux. Nous n'avons pas de difficulté en histoire, en économie, en sociologie. Le droit est en train de naître. Mais, nous avons 350 doctorants en science politique. Je ne suis pas sûr que je puisse dire tout à fait honnêtement aux doctorants que, s'ils sont aussi nombreux, il leur sera aisé de s'insérer professionnellement dans le monde universitaire, de la recherche ou hors de celui-ci. J'ajoute que c'est également la discipline dans laquelle la durée de soutenance des thèses peut être la plus longue ce qui, dans certains cas, peut aboutir à une notion du temps qui n'est pas en phase avec la notion du temps que l'on peut avoir dans les entreprises ou dans les administrations publiques.

Toujours sur la partie enseignement, nous avons réussi à nouer des alliances importantes pour Sciences Po. J'aimerais que nous puissions les consolider et les fortifier. Je dirais à Marion Guillou que nous sommes très fiers d'avoir un triple diplôme avec l'Ecole Polytechnique, l'ENSAE et Sciences Po. C'est un cursus en deux ans, en anglais, qui est consacré à l'évaluation des politiques publiques que mènent ces élèves de trois écoles et, qui connaît un succès foudroyant. Il y a de très bons étudiants et de très bons professeurs. Ce diplôme vient d'être reconnu par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche comme diplôme national. La première fois que l'on m'a dit qu'il fallait que je soutienne une demande de reconnaissance du diplôme national, cela m'a fait un choc, car ça n'est pas la politique que nous suivons habituellement, mais compte tenu des nécessités qui s'imposaient à Polytechnique et à l'ENSAE, nous étions très fiers de porter cette demande et de l'obtenir.

Autre alliance que nous avons en France, celle avec HEC par l'intermédiaire d'un double diplôme de Master. Une trentaine d'élèves de HEC et une trentaine à Sciences Po suivent une année en Master à HEC puis une année à Sciences Po ; ils arrivent sur le marché du travail avec les deux diplômes, plus une expérience, puisqu'ils ont fait des stages et que, au titre de Sciences Po, ils ont eu un an à l'étranger. Avec Paris I, Paris IV et Paris VI, nous avons des doubles diplômes de licence et un de Master avec Paris VI qui n'est pas la plus mauvaise des universités scientifiques françaises. Ce travail en commun, au profit des étudiants, et en concentrant nos forces académiques sans les dupliquer, est un des bons exemples de la façon dont peut se structurer une université française en prenant en son sein ce qu'elle a de meilleur et, sans dépenser les coûts qu'il serait nécessaire de créer dans chaque université pour constituer son propre corps académique.

Troisième point de consolidation et de fortification, la révolution numérique qui va depuis la production scientifique, ce qui veut dire le recensement et le traitement des données de recherche,

jusqu'à la publication et la diffusion du savoir par voie numérique. La bibliothèque, que vous avez visitée, ne désemplit pas de son ouverture le matin à sa fermeture le soir. Grâce à un effort remarquable et difficile de ses équipes, nous avons réussi ce pari de faire en sorte qu'elle fonctionne. Cela n'a pas été simple, mais le résultat est là. Je m'en réjouis.

De la même manière, et Olivier Duhamel a été pionnier dans ce domaine, à partir de son cours en amphithéâtre, on tire un outil de formation intellectuelle sous forme numérique, extrêmement enrichi par rapport au cours qu'il fait en amphithéâtre. Quel que soit le talent du professeur, y compris celui d'Olivier Duhamel, il est difficile de regarder sur écran un cours d'une heure trente. En revanche, ce qui a été pensé par Olivier Duhamel et les équipes audiovisuelles et de la bibliothèque, c'est un produit pédagogique entièrement neuf, qui demande immensément de temps et d'énergie plus que d'argent, mais qui peut révolutionner notre capacité à diffuser le plus largement possible ce que nous sommes capables d'enseigner à Sciences Po. Il s'agit donc de consolider et fortifier notre recherche, nos forces d'enseignement, et de poursuivre cette révolution numérique qui touche plus particulièrement la bibliothèque.

Deuxième grand axe autour duquel j'aimerais organiser ces années : diversifier les financements de Sciences Po. Je ne serai pas trop long, car votre Conseil a passé sa séance de décembre à examiner non seulement le budget pour 2011, mais également les perspectives à cinq ans de financement de Sciences Po.

Simplement, je crois que la diversification de nos ressources est indispensable pour ne pas nous mettre sous la menace d'un assèchement, d'une réduction forte d'une de nos sources. Oui, nous avons besoin du soutien de l'Etat. Oui, nous sommes heureux lorsqu'un équipement d'excellence est retenu, car ce sont dix millions d'euros pour dix ans, soit un million d'euros par an. Nous ne savons pas encore ce que sera le montant de la dotation de l'Etat pour les laboratoires d'excellence, mais nous savons que nous pourrions faire vivre ces laboratoires pendant les dix ans qui viennent.

En même temps, nous ne pouvons pas compter seulement sur un accroissement de la subvention globale de l'Etat dans les années qui viennent. Nous avons donc besoin de bénéficier des conséquences de la réforme des droits de scolarité que vous avez élaborée et approuvée et qui porte ses fruits. Nous avons besoin du soutien des entreprises, nous avons besoin du mécénat, nous avons besoin que les uns et les autres, anciens et amis de Sciences Po, nous aident dans notre développement à travers les campagnes de levée de fonds. C'est l'idée d'avoir plusieurs flotteurs ou moteurs d'avion afin que, si l'un de ces flotteurs ou moteurs venait à manquer, il n'y ait pas de crise grave pour Sciences Po.

Diversifier, aussi, nos forces. Parmi celles-ci, il y a l'indépendance. Le Président Casanova a rappelé que l'histoire de notre Institution est celle d'une autonomie et d'une indépendance. En tant que Directeur de l'IEP et Administrateur de la Fondation, j'ai la charge de protéger Sciences Po vis-à-vis du pouvoir politique, non pas qu'il ait de méchantes idées par principe vis-à-vis de nous (cela n'a jamais été le cas) mais il peut y avoir des foucades ; par exemple, suggérer que nous installions une année d'études sur le campus de Condorcet. Il faut pouvoir répondre au Gouvernement de la façon la plus aimable possible : c'est non. De même, un gouvernement peut décider de sortir une école de plus du centre de Paris ; après tout, c'est arrivé à l'ENA, c'est arrivé à l'école des Ponts, c'est arrivé à l'Ecole Polytechnique. Grâce aux décisions que vous avez prises, quel que soit le Gouvernement, il n'est pas possible de prendre une telle décision, car nous sommes propriétaires d'une partie importante de nos immeubles.

En application des résolutions que vous aviez adoptées lors du dernier Conseil j'ai signé, il y a quinze jours, l'acte d'acquisition du 9 rue de la Chaise. Nous avons payé 5 000 €/m² ce qui, je crois, est conforme aux attentes que beaucoup des membres du Conseil ont exprimées, sauf Michel Pébereau qui aurait voulu que ce soit totalement gratuit ! Mais par rapport à l'ensemble des travaux que nous avons menés et à l'extension des surfaces conduites, la Ville a entendu notre raisonnement. C'est une bonne chose.

Diversifier nos forces, c'est aussi faire en sorte que les personnes qui nous soutiennent à l'extérieur de Sciences Po soient les plus diverses possible, bien sûr sur le plan politique mais aussi, dans le champ académique, dans le champ industriel et, plus largement, dans le champ économique. Les institutions universitaires sont par définition fragiles, elles ne sont pas directement productrices de profit. Il leur faut donc s'assurer de tout un ensemble d'alliés et de renforts. Or, dans les temps qui viennent, plus que jamais, nous aurons besoin de ce réseau de soutien dans tous les domaines, à la fois en France et hors de France, à l'échelon européen et international.

Vous avez pu voir que, pour un dirigeant d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, un accident industriel est possible à tout moment. Howard Davies, pour qui j'ai immensément d'admiration et d'amitié, a dû démissionner de la London School of Economics de façon brutale, pour des raisons que je n'ai pas à juger, mais cela s'est fait en trois jours. Voilà une institution d'enseignement supérieur et de recherche qui doit se trouver un nouveau dirigeant dans l'urgence ; en tout cas, cela aura des effets pendant une année. Il nous faut donc assurément veiller à cela, ça n'est pas toujours si simple et c'est extraordinairement important.

Enfin, diversifier les personnalités emblématiques. Il y en a beaucoup autour de la table. Alain Lancelot l'a été très largement, Olivier Duhamel l'est très clairement. Si vous aviez assisté à son dernier cours et vu ce moment de bonheur absolu qu'a été l'enthousiasme des étudiants à la fin de son cours, vous comprendriez ce que je dis. Pour l'ensemble de Sciences Po, il doit y avoir une montée en puissance des différentes personnalités qui incarnent Sciences Po. J'entends souvent dire, et je le regrette, que Sciences Po tient à son équipe dirigeante. Dans les années qui viennent, je voudrais démontrer que ça n'est pas le cas. Sciences Po est une Institution forte par la qualité de sa recherche, par la qualité de son enseignement, par sa bibliothèque. Bien sûr, tout responsable a un rôle, il ne s'agit pas de sous-estimer ce rôle, mais l'Institution doit être forte par elle-même. On ne doit pas pouvoir dire qu'elle est affaiblie à un moment donné parce que l'on change de responsable.

Dernier point, fluidifier nos processus, notre organisation, la qualité de service rendu, la qualité de travail. Aujourd'hui, nous avons 3 300 maîtres de conférence. On ne gère pas un tel nombre sans mettre beaucoup de liant et de lien entre chacun d'eux et entre les maîtres de conférence et l'Institution elle-même. Sinon, on prend le risque que le maître de conférence vienne donner une conférence puis s'en aille. Or, les maîtres de conférence ont été la grande chance de Sciences Po. Les professeurs s'assurent de l'unité des maîtres de conférence autour d'eux, les différentes écoles à l'échelon des Masters le font, les différents campus également, mais l'effet nombre joue.

Avec Hervé Crès, nous avons décidé de créer une responsabilité nouvelle pour animer la vie universitaire à Sciences Po, notamment, pour animer le campus de Paris. Hervé Crès a choisi un nouveau collaborateur, qui va arriver dans les semaines qui viennent. Il faut en faire de même avec les étudiants, notamment, les étudiants étrangers. Nous avons d'ores et déjà 40 % de nos étudiants qui sont

d'une autre nationalité que française. Nous nous sommes donnés comme objectif 50 % dans les cinq ans qui viennent, mais il faut s'en occuper, comme on s'occupe des étudiants étrangers sur n'importe quel campus dans le monde.

C'est déjà assez largement le cas, grâce à la Direction des affaires internationales, à la Direction des études et de la scolarité. Je pense qu'il faut accentuer notre capacité à faire en sorte que ces étudiants étrangers se sentent bien à Sciences Po et se sentent exactement à égalité avec les étudiants français, car ce sont nos meilleurs ambassadeurs. Les étudiants chinois, asiatiques, brésiliens qui garderont un bon souvenir des deux ou cinq années qu'ils auront passées en notre sein seront, dans dix, quinze, vingt ans nos meilleurs ambassadeurs dans le monde. Si nous voulons exister dans le monde, nous avons besoin d'avoir des anciens sur tous les continents qui défendent très haut les couleurs de Sciences Po. Il nous faudra investir sur ce point.

Deuxième élément, en 2010, nous avons beaucoup travaillé sur ce que l'on appellerait dans une entreprise un « projet d'entreprise » et que nous avons appelé notre « projet institutionnel ». Je consacrerai ce nouveau mandat à mettre en œuvre ce projet institutionnel. Il a été très largement élaboré par les salariés de Sciences Po et, il a abouti à des propositions extrêmement concrètes sur le management, la formation, l'aménagement des procédures (sur lequel nous avons des faiblesses...). Je compte fortifier les points sur lesquels nous ne sommes pas les meilleurs.

Fluidifier, c'est aussi s'assurer que la conduite du changement se fasse dans les meilleures conditions possible. Hier, j'ai recruté une personnalité du monde scientifique, mais particulièrement attentive du point de vue psychologique et du traitement humain des personnes, pour faire en sorte que la conduite du changement, qui est indispensable, se fasse dans les meilleures conditions possible et qui ait un rôle de conseil auprès des managers pour trouver les mots, trouver les formes, réussir complètement une conduite du changement. Après tout, nous sommes une Institution qui, je crois, a montré qu'elle était capable de changement, mais il nous est arrivé de le faire mieux dans certains cas et moins bien dans d'autres cas. Le fait d'être aidé à conduire le changement est une façon de fortifier une Institution.

Enfin, conformément à la demande de plusieurs administrateurs de ce Conseil, j'ai demandé à chacun des cadres dirigeants et à leurs principaux collaborateurs d'établir un plan de succession de sorte que, quand l'un ou l'autre quitte Sciences Po pour une raison ou une autre, nous ayons des viviers de recrutement, des personnes qui ne sont pas à Sciences Po mais que nous avons repérées. Très concrètement, la Directrice de la formation continue, qui a 40 ans et dix ans d'ancienneté à Sciences Po, m'a expliqué que, si elle veut progresser dans sa carrière, il lui faut quitter Sciences Po maintenant. Elle a raison. En même temps, nous sommes contents d'avoir un vivier de personnes auxquelles nous avons pensé, pas spécifiquement pour la formation continue, mais comme personnes qui pourraient un jour rejoindre Sciences Po.

De la même manière, dans tous les secteurs de Sciences Po, il nous faut soit en interne, soit en externe, cette idée de plan de succession que certains d'entre vous mettent en œuvre dans leur organisation et qui, je crois, doit être également mise en œuvre à Sciences Po.

Voilà, Mesdames, Messieurs, Monsieur le Président.

M. le PRÉSIDENT.- Nous remercions Richard Descoings de son intervention et des explications qu'il a bien voulu nous donner.

M. PEBEREAU.- J'ai le privilège d'intervenir en raison des fonctions que j'occupe au Conseil de direction depuis 23 ans, en réponse aux demandes successives de François Goguel et d'Alain Lancelot, puis de René Rémond et de Richard Descoings, et enfin, de Jean-Claude Casanova et Richard. Les réunions mensuelles de ce conseil me permettent d'avoir une vision un peu historique du travail de Richard Descoings dans ses fonctions de directeur. Je pense que nous devons lui être reconnaissants non seulement de l'œuvre considérable qu'il a accomplie, mais aussi de sa candidature pour la poursuite de sa mission.

Il est à mon avis souhaitable que le Conseil de direction propose au Président de la République ce renouvellement. Mais j'ajoute qu'il est indispensable que le Conseil d'administration de la Fondation indique clairement qu'il y est favorable. Ce sont des positions fondées sur le bilan de l'activité de Richard Descoings en ce qui concerne tant la stratégie qu'il a définie et mise en œuvre que les grandes lignes de sa gestion, en particulier l'augmentation et l'élargissement des financements qu'il a assurés. Il est souhaitable qu'il poursuive son action dans ces différents domaines, en mettant en œuvre le programme dont il nous a présenté les grandes lignes.

La stratégie tout d'abord. Notre institution est un grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Richard Descoings l'a placé en permanence en avance sur les évolutions qui ont été, qui sont et qui seront le lot de ces établissements en matière d'enseignement. Grâce à lui, Sciences Po a été l'un des premiers, voire le premier à mettre en place une organisation des études conforme aux principes LMD dits de Bologne (licence en 3 ans, maîtrise en 5, doctorat en 8), qui s'imposent désormais à toutes les grandes institutions d'enseignement supérieur européennes.

Cela nous a permis d'offrir à nos étudiants l'ouverture sur l'étranger qui faisait défaut à nombre d'entre eux, en organisant une année de scolarité au moins hors de nos frontières. Cela a conduit à donner un nouveau rythme à leurs études, et contribué à attirer vers nous plus d'étudiants étrangers.

Richard Descoings a également considérablement développé notre action en matière de recherche, en particulier au cours de son dernier mandat. Cela a fait prendre conscience à nos étudiants, mais aussi à toutes les parties prenantes de Sciences Po, par exemple aux anciens élèves, que la recherche était indissociable de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, un établissement d'enseignement supérieur sans recherche ne serait guère apprécié au niveau international. Dans le domaine des sciences économiques et sociales, les exigences sont fortes en la matière, sans doute plus que nous n'en avons conscience en France. Mettre en place, en la matière, un dispositif qui puisse être considéré comme satisfaisant à la fois du point de vue des priorités nationales et sur le plan international n'était pas facile. C'est ce que Richard Descoings a entrepris.

Il a aussi rendu Sciences Po visible en matière de formation permanente. C'est, me semble-t-il, l'un des grands défis de l'avenir que d'offrir aux français les moyens d'approfondir et de diversifier leur formation initiale tout au long de leur vie. On voit bien qu'il y aura peu de carrières qui pourront se développer de façon linéaire dans les décennies à venir. La formation permanente est et sera indispensable pour permettre à chacun de changer de métier, de spécialité lorsque cela sera nécessaire.

Et puis Sciences Po a développé très largement ses réseaux de partenariat avec les établissements d'enseignement et de recherche étrangers. Peu d'institutions ont, à ma connaissance, un

réseau aussi étendu que le nôtre, et avec autant d'institutions prestigieuses. Cela nous a permis de développer des systèmes de doubles diplômes qui sont extrêmement intéressants pour nos étudiants, et qui valorisent la valeur des diplômes du cursus de Sciences Po.

Je terminerai ces quelques réflexions stratégiques par une observation sur la diversification des origines de nos étudiants. L'un des objectifs d'un grand établissement d'enseignement supérieur doit être d'attirer d'excellents étudiants, les meilleurs possible. Grâce à l'action de Richard Descoings, nous avons fait de grands progrès dans ce domaine. D'abord en créant une nouvelle voie d'accès adaptée, exigeante dans sa sélection, pour les jeunes qui ont fait leurs études dans des zones d'éducation prioritaire : nous avons été les premiers à prendre des mesures concrètes pour faire évoluer les origines sociales de nos étudiants. Nous sommes également parmi les leaders des établissements d'enseignement supérieur de notre pays pour l'internationalisation de nos promotions d'étudiants.

J'en viens aux questions de gestion, en commençant par les questions relatives aux étudiants. Nous avons considérablement accru leur nombre. Comme vous le savez, je pense que nous devons nous interroger sur la poursuite de cette politique, compte tenu des problèmes de financement qu'elle peut un jour poser. Mais cette augmentation est incontestablement un acquis.

La relation avec les étudiants est un problème dans de nombreuses universités. Je crois qu'à Sciences Po, la relation avec leurs représentants a changé au cours des dernières années. Je n'irai pas jusqu'à dire que l'on ne s'aperçoit plus que les étudiants sont en grève quand ils le sont. Ce n'est pas le cas. Mais ce qui est certain, c'est que le dialogue avec leurs représentants s'est significativement amélioré en sérénité. C'est manifeste au niveau du Conseil de direction, qui est un des points de contact entre la représentation étudiante et la direction de l'Institut. Si je puis me permettre une pointe d'humour, je dirai que Richard Descoings a amélioré les relations avec les syndicats étudiants à tel point qu'il lui arrive, périodiquement, de faire élire à l'unanimité le représentant du grand capital que je suis aux yeux de certains comme Président du Conseil de direction.

Nous avons parlé des moyens immobiliers et mobiliers lors de notre dernière réunion. Je n'y reviendrai donc pas longuement. Des progrès considérables sont intervenus. Sciences Po a été l'un des premiers grands établissements à entrer dans le XXIème siècle dans ce domaine, en exploitant toutes les possibilités de l'informatique et de l'internet. Nous nous sommes implantés en province, dans des installations qui sont assez admirables. J'ai visité celle de Nancy où j'ai trouvé des étudiants heureux. Quant à notre patrimoine immobilier à Paris, il a changé de dimension, non sans, il est vrai, un endettement assez considérable, qu'il nous faudra rembourser, ce qui me conduit aux questions financières.

Les questions financières sont bien sûr vitales. Comme je l'ai indiqué au cours de notre dernière réunion, je pense que nous entrons dans une période dans laquelle la diversification des financements deviendra indispensable.

Il y a aujourd'hui une véritable convergence entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche au niveau mondial. La vocation de Sciences Po est de participer à la compétition à ce niveau. Par leur qualité, sa recherche et ses diplômes doivent être compétitifs. Cela

suppose que nous puissions rassembler des enseignants et des chercheurs de réputation mondiale dans les disciplines qui sont nos domaines de compétence et doivent être nos domaines d'excellence. Pour cela, il faut les moyens financiers qui permettent de rémunérer l'enseignant ou le chercheur au niveau qui correspond à sa valeur internationale, et de créer l'environnement de travail et de vie nécessaire pour l'attirer.

Grâce à la qualité des relations établies par Richard Descoings avec l'Etat, nous avons bénéficié d'une progression de nos dotations publiques plus rapide que celle des budgets de l'Education nationale et de l'enseignement supérieur. C'est une réussite. Nous sommes protégés pour quelques années par la signature de notre dernière convention avec l'Etat. Mais, comme je l'ai indiqué au cours de notre dernière réunion, il est peu probable que nous puissions durablement bénéficier d'une situation privilégiée dans ce domaine.

L'élargissement de nos moyens du côté des régions est incontestablement un atout. Nos discussions avec la Mairie de Paris sur l'ensemble de la rue de la Chaise ont certes amélioré la situation de départ. Mais elles ont aussi montré les limites juridiques qui résultaient du droit, pour les collectivités territoriales autres que les régions.

L'un des succès de Richard Descoings aura été d'ouvrir ou de développer plusieurs pistes de financement par le secteur privé. La taxe d'apprentissage est une ressource permanente pour nous. Mais elle demande beaucoup d'efforts des services compétents, et en demandera plus encore de nous.

L'action qui a été conduite par Richard Descoings pour attirer vers Sciences Po des financements d'entreprises, de particuliers, et notamment d'anciens élèves est à mon avis essentielle. Il faut la poursuivre.

Enfin, il nous faudra aussi poursuivre l'effort en matière de droits de scolarité. C'est un domaine dans lequel le système mis en place par Richard Descoings me semble très prometteur dans la mesure où il permet de justifier d'être plus exigeant vis-à-vis de ceux dont les familles ont les moyens de payer des droits plus élevés par le lien établi avec l'élargissement de notre population d'étudiants boursiers. Financer largement le fonctionnement de Sciences Po par les droits de scolarité, c'est le moyen le plus sûr d'assurer une indépendance réelle à notre établissement, et d'assurer sa compétitivité internationale.

Je terminerai sur ces questions financières, en disant combien nous devons être reconnaissants à Marc Ladreit de Lacharrière d'avoir accepté de les suivre pour le compte du Conseil. C'est à mes yeux pour nous tous une grande sécurité. Le cadre comptable qui s'applique aux établissements d'enseignement supérieur rend leurs comptes difficilement compréhensibles pour ceux qui, comme moi, sont habitués aux comptabilités d'entreprise. L'implication de Marc Ladreit de Lacharrière est une sécurité. Richard Descoings en a ajouté une deuxième en soumettant désormais nos comptes à des Commissaires aux Comptes.

Ce bilan n'est pas exhaustif. J'ai seulement essayé de dégager quelques éléments pour susciter la réflexion. La modernisation de Sciences Po avait été engagée par Alain Lancelot. Richard Descoings l'a poursuivie, mais en lui donnant une dimension vraiment nouvelle. Son bilan est exceptionnel. Il suffirait à justifier le renouvellement de son mandat.

Mais, je pense que nous devons surtout nous réjouir que Richard Descoings ait bien voulu poursuivre son action à la tête de l'Institut en raison des deux défis auxquels celui-ci est et va être

confronté : celui de la compétition mondiale entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche ; et celui de la restructuration du système français dans ce domaine.

Sciences Po est l'une des institutions qui a un rôle à jouer pour permettre à notre pays de relever ces deux défis. Et nul ne peut, aussi bien que Richard Descoings, avoir la vision qui lui permettra de jouer ce rôle. C'est pourquoi je vous invite à soutenir sa candidature.

M. LE PRESIDENT.- Merci. Je m'associe entièrement à ce que vous avez dit.

M. SAUVE.- Je soutiendrai pour ma part également cette proposition de renouvellement du mandat de Richard Descoings à la Direction de l'IEP, pour deux raisons. Compte tenu de ce qu'a dit Michel Pébereau, je serai bref, car si je m'étendais, je craindrais de redire ce qui a été dit et de le dire moins bien. Ce qui motive ma position, c'est le bilan d'une part, le projet d'autre part.

Pour avoir été témoin, en 1996, des hésitations et des interrogations qui ont précédé la nomination du Directeur de l'IEP de Paris - je ne parlerai pas de la rue de Varennes mais peut-être, de la rue de Grenelle - je dois dire que le bilan dont nous sommes aujourd'hui les témoins, quinze ans après, est une réponse éclatante aux questions qui ont été alors posées à propos de ce candidat qui, si je me souviens bien, n'avait pas 38 ans. Du reste, à l'époque, l'état civil était aussi mis en avant pour dire : est-ce bien raisonnable ?

Effectivement, la scolarité a été profondément renouvelée et transformée. La fonction de recherche a été affermie. Les ressources financières ont été accrues et diversifiées. Le réseau international de l'Institut s'est considérablement accru. À partir de tous les acquis depuis 1945, l'IEP de Paris a pu vraiment se positionner, non seulement dans l'enseignement supérieur français, mais également à l'international.

Après le bilan, un mot des perspectives. J'approuve entièrement ce qu'a évoqué Richard Descoings, mais je mettrais, non pas des bémols, mais plutôt des dièses ou des accents toniques. Je crois que la priorité absolument essentielle dans les années qui viennent, c'est celle qui correspond à l'axe de fortification et de consolidation. Dans les années qui viennent, il faut accroître la visibilité internationale de Sciences Po. Cet objectif peut être atteint, en particulier, par le renforcement de la fonction de recherche. Tout ce qui a été dit, notamment sur le renforcement du corps professoral, la nécessité de faire venir ou de rassembler des enseignants de grande réputation, est absolument essentiel dans les années qui viennent. C'est véritablement le renforcement de cette fonction de recherche comme l'approfondissement et la poursuite de ce qui a été fait dans le domaine des études qui permettra à Sciences Po, dans les années qui viennent, de poursuivre son adaptation au cours nouveau des choses et à la compétition internationale dans laquelle nous vivons.

Mme GUILLOU.- Je suis admirative devant le bilan que vous avez exposé les uns et les autres. Je poserai deux questions, une relative à la recherche, l'autre aux alliances.

La recherche, vous l'avez bien dit, est désormais l'élément de visibilité mondiale. D'une certaine manière, en France, et Sciences Po en a été un témoin parfait, il faut que nous apprenions à nous regarder comme les autres nous regardent. De l'extérieur, on nous regarde par le nombre de publications scientifiques, de personnes distinguées au niveau international ou par les débouchés des élèves que nous formons. Un des autres éléments de force que la recherche apporte à une école, c'est la capacité à former des étudiants, pour partie, à et par la recherche, dans les laboratoires. Les formations des grandes écoles s'ouvrent progressivement à la recherche. C'est aussi un de leurs projets d'assurer

pour tous une formation à l'international, une formation en entreprise et une formation par la recherche. J'approuve donc totalement l'orientation que vous avez exposée concernant l'accent mis sur la recherche.

Mon deuxième point porte sur les alliances. Sciences Po a remarquablement élargi ses alliances en France et à l'étranger. Dans le cadre de celles-ci, quelle part le projet « Paris sciences et lettres » occupe-t-il ? C'est une question d'actualité.

M. DESCOINGS.- Sur l'interaction entre enseignement et recherche, Alain Lancelot a lancé le mouvement puisqu'il avait vivement souhaité que les chercheurs enseignent et, étant à l'époque convaincu de la qualité des formations que j'avais reçues, il m'a montré à quel point il y manquait quelque chose : l'esprit de doute, l'esprit de curiosité qui doit animer tout chercheur.

L'action est ancienne, nous l'avons juste fait croître et prospérer, en prenant bien garde à maintenir une grande tradition de Sciences Po : que les professeurs et les chercheurs enseignent en première et en deuxième année. Cela a été le cas de tous les grands professeurs et c'est le cas chaque fois que nous avons constitué un cours en amphithéâtre ; nous cherchons lequel de nos professeurs, de nos chercheurs sera le mieux à même de dispenser ce cours.

De la même manière, les titulaires du cours regardent parmi les chercheurs et les enseignants-chercheurs qui, sur les disciplines fondamentales, peut être maître de conférence en appui de ce cours. C'est une tradition ancienne, elle s'est accentuée en économie, en science politique, elle a toujours existé à travers le droit constitutionnel ou là, c'est plus varié. Par exemple, Etienne Wasmer est le professeur d'économie qui fait le cours de première année.

Deuxième élément, pendant leurs années hors de France, nos étudiants qui sont sur des campus universitaires sont très vivement incités à bénéficier de ce que beaucoup de nos pays partenaires font de la formation à travers la recherche une préoccupation majeure. Alain Lancelot avait très largement contribué à diffuser cette idée d'une formation par la recherche ou à la recherche dans notre Institution, Institution qui n'y était pas totalement préparée, en tout cas dans sa section « service public » que j'ai connue. En Master, pour une bonne partie de nos étudiants, la rédaction d'un mémoire au quatrième semestre est devenue une obligation de scolarité.

De la même manière, nous essayons de convaincre nos étudiants de poursuivre en doctorat soit chez nous, soit ailleurs. Il ne s'agit pas de conserver pendant huit ou dix ans nos élèves, mais oui, je crois que, progressivement l'école doctorale, les filières doctorales ont acquis leurs lettres de noblesse. Je me souviens de l'énergie et de la force qu'Alain Lancelot avait mise dans l'idée de construire une école doctorale. Cette Ecole Doctorale est désormais une composante clé de notre institution. L'idée phare est que nous devons instiller l'esprit de doute, pour éviter l'arrogance dans le comportement et l'entêtement ou l'opiniâtreté exagérée dans la pensée joue un rôle absolument considérable. Et plus nous avons de professeurs, de chercheurs, plus naturellement, il est aisé d'en faire les pivots de notre enseignement.

Comme nous avons la chance de choisir nos étudiants, il n'y a pas de rétivité des professeurs, car ils sont heureux d'enseigner devant les étudiants qui sont face à eux. Cela nous conduit à connaître une situation différente de certaines universités, où certains professeurs sont moins enthousiastes que d'autres à enseigner en première et en deuxième année, qui sont largement

consacrées à faire de la sélection qui ne se fait pas avant l'entrée à l'université, mais pendant le cursus universitaire.

Sur les alliances, le sujet est infiniment moins simple ! Nous sommes dans Sorbonne Paris Cité, c'est-à-dire l'alliance qui associe Paris V, Paris VII, Paris III et Paris XIII, l'Institut de physique du globe, l'Inalco, l'école des hautes études en santé publique et Sciences Po pour les institutions de recherche ou les établissements sélectifs. L'Etat régulateur a joué un rôle déterminant dans la constitution de ces alliances, puisqu'il nous a été indiqué, aux uns comme aux autres, qu'un certain nombre de financements provenant de l'Etat passeraient par ces alliances. S'il n'y avait pas d'alliance, il n'y avait pas de financement. Moi qui suis pour l'existence d'un Etat régulateur, je suis bien obligé d'accepter et de dire comment nous allons réussir à nous regrouper ! Cela a notamment été le cas au moment du plan campus, puisque le Gouvernement a annoncé que les investissements qui seraient réalisés par l'Etat pour réhabiliter, rénover, restructurer les bâtiments des universités passeraient par les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). C'est très incitatif jusqu'à un certain point. Le cas parisien est très spécifique. Les décisions ont été prises en 2008, elles ont été reprises en 2010. Les crédits d'études vont arriver, je crois en 2011, ce qui montre le soin avec lequel les différentes instances publiques administratives examinent les projets ! On pourrait évaluer le coût d'actualisation des projets qui ne sont pas mis en œuvre pendant toutes ces années.

Deuxième grande affaire, j'ai parlé des deux premiers appels à projets qui concerneraient les équipements scientifiques et technologiques et les laboratoires d'excellence. Il y a maintenant l'intéressante question de ce qu'on appelle les « initiatives d'excellence », ex-campus de recherche, qui placent l'ensemble de l'université française dans une immense fébrilité. Nous avons déposé des projets, nous avons été auditionnés les uns et les autres (cela faisait longtemps que nous n'avions pas passé des concours, c'est une remise en jambe amusante !)

A l'intérieur de Paris, il y a quatre projets d'initiative d'excellence : Paris sciences et lettres, qui est essentiellement la Montagne Sainte-Geneviève et Dauphine ; le trio Paris II, Paris IV, Paris VI qui a constitué une fondation de coopération scientifique ; un projet organisé autour de Paris I, de l'Ecole des hautes études et d'un certain nombre d'autres écoles ; le quatrième projet auquel nous participons.

En Ile-de-France, hors Paris, il y a le projet de Saclay, qui est le mieux connu de tous et à qui l'argent a déjà été assuré ! Puis, le projet de Paris Est qui regroupe notamment Créteil et Marne-la-Vallée, et quelques orphelins dont Nanterre, qui n'est pas le moindre. Nous consacrons immensément de temps, les uns et les autres, à comprendre les enjeux d'une part, à suivre la position des acteurs et à gérer les coûts de transaction de cet ensemble d'autre part.

Le Gouvernement a annoncé qu'en fin de compétition, entre sept et neuf initiatives d'excellence seraient retenues. Quatre candidatures à Paris, six en Ile-de-France et beaucoup hors Ile-de-France. Le Gouvernement choisira-t-il ? Sur quels critères ? Quelles conséquences pourrait avoir ce choix sur la situation de notre Institution et l'alliance à laquelle nous participons ?

Pourquoi dis-je que le gouvernement pourrait ne pas choisir ? Car c'est ce qui s'est passé pour Paris et pour le plan campus. Le Gouvernement a décidé d'affecter les moyens à l'université non parisienne, il y a eu un second tour pour les universités parisiennes. C'est la première possibilité.

La deuxième possibilité est de ne pas choisir, c'est de définir une somme maximale soit pour Paris, soit pour Paris d'un côté et l'Ile-de-France de l'autre, et de partager cet argent entre les

différents regroupements. Si vraiment il s'en tient à sept ou neuf initiatives d'excellence, tous les franciliens ne pourront pas être de la partie. Cette dernière hypothèse conduirait à deux options. Soit notre alliance est considérée comme une initiative d'excellence, soit elle ne l'est pas. Si elle ne l'est pas, notre Conseil devra se demander s'il est intéressant de participer à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur considéré comme moyen par les jurys internationaux et le Gouvernement. Participer à un PRES qui relève de l'excellence nous va très bien. Participer à un PRES dont il serait publiquement dit qu'il ne relève pas de l'excellence nous conduirait au moins à poser la question.

Plus subtile serait l'option selon laquelle nous serions retenus comme initiative d'excellence, car alors, il y a au moins trois agendas différents autour de ce que l'on appelle l'initiative d'excellence. Il me semble que, pour le Gouvernement, les initiatives d'excellence doivent conduire à la constitution de nouvelles institutions d'enseignement supérieur et de recherche constituées à partir des différents pôles d'excellence en matière d'enseignement ou de recherche qui sont dans les institutions aujourd'hui existantes. De doter ces nouvelles institutions d'une nouvelle forme de gouvernement et d'assurer à ces nouvelles institutions de nouvelles formes de financement. Cela correspondrait à un certain nombre de rapports qui ont été publiés par l'Inspection générale de l'administration de la recherche et de l'enseignement supérieur et à un certain nombre de propos qui ont été publiquement tenus.

Il y a l'agenda du jury devant lequel nous sommes passés qui, je trouve, (mais cela n'engage que moi) a posé de très bonnes questions. La première, une fois que l'on a présenté notre projet, a été : « *que pensez-vous pouvoir réaliser avec 40 millions d'euros par an pour huit établissements comme les vôtres ?* » On s'est trouvé un peu coincé, car répondre « *rien* » n'est pas porteur pour convaincre un jury de nous labelliser, mais répondre « *on va avoir un levier de modifications gigantesque* » ne serait pas très sérieux devant le même jury ! Nous avons répondu d'une façon qui, si j'avais été de l'autre côté de la table, ne m'aurait pas convaincu !

Deuxième question « *si vous avez les moyens de créer des positions de chercheurs et d'enseignants chercheurs, quelle sera la structure d'accueil de ces derniers ? Est-ce que ce sera vos institutions ? Le PRES ? Une nouvelle structure ? Et comment allez-vous procéder au recrutement de ces nouveaux académiques ?* » Là aussi, silence gêné et confus, car il n'y a pas d'accord sur ce point. Si nous réussissons à constituer un très fort département d'économie à Sciences Po, notre souhait serait-il d'en faire don, en janvier 2012, à une nouvelle Institution qui serait créée à ce moment-là et à quelques semaines d'élections qui pourraient modifier la politique universitaire de notre pays ? Ma réponse n'est pas immédiatement favorable ! Mais comme font partie du jury des personnalités aussi fortes et importantes que Philippe Aghion qui a écrit qu'il fallait faire cela, on peut se demander si ça n'est pas un des agendas du jury.

Troisième agenda, celui des Institutions elles-mêmes. Au sein des institutions universitaires, l'Institut de physique du globe est une des meilleures équipes dans ce domaine et dans le monde. Elle n'a aucune envie de se diluer dans un ensemble trop vaste. Quand il se passe une catastrophe au Japon, il n'y a plus personne à l'Institut physique du globe, car tous sont au Japon. En revanche, il pourrait y avoir un sens à fusionner Paris V et Paris VII. De très bons esprits y réfléchissent.

Quand on pense à l'immense énergie et aux incitations très importantes que les entreprises placent dans les mouvements de fusion, que feront les universités qui n'ont pas les incitations et qui, par ailleurs, ont quand même du temps à consacrer à la recherche ? Je veux bien que l'on fusionne telle et

telle grande université mais j'imagine, comme pour les entreprises, que cela va prendre un peu de temps, et contrairement à ce que peuvent faire les entreprises, il n'y a guère d'incitation. Or, on ne peut pas restructurer et remembrer dans les universités comme on peut le faire dans les entreprises.

Voilà pourquoi la situation est vraiment très complexe. Si nous ne sommes pas labellisés, ça ne sera pas une bonne chose, car on dira « *vous ne faites pas partie des bons* ». Si nous le sommes, nous n'en tirerons pas des moyens de développement très considérables. À supposer que l'on ne pondère pas l'allocation à Sciences Po des 40 millions (qui, peut-être, ne seront que de 35) par le nombre d'étudiants et par le coût des expériences scientifiques et technologiques, cela nous ferait 3 millions par an. Ça n'est pas ce qui va changer radicalement notre structure de financement. Et si, pour avoir ces 3 millions, il faut en passer par le déclassement de Sciences Po, je reviendrai devant votre Conseil vous demander de prendre la décision. J'aurai un avis.

M. DUHAMEL.- Malheureusement, je crains qu'il faille s'arrêter une minute sur cette question après avoir entendu cette réponse. Que sommes-nous allés faire dans cette galère ?

M. le PRESIDENT.- C'est une galère armée par le gouvernement.

M. DUHAMEL.- Rien ne nous y obligeait.

M. DESCOINGS.- Nous sommes allés chercher 13 millions d'euros pour refaire le 56 rue des Saints-Pères, ce dont nous avons besoin. C'est l'opération campus. Nous sommes allés chercher un équipement scientifique d'excellence, labellisé comme tel, avec 10 millions à la clef, et un laboratoire d'excellence, labellisé comme tel, avec de l'argent à la clef. Rien que cela me semble justifier cette démarche.

M. DUHAMEL.- D'accord.

M. PEBEREAU.- Lorsque la question s'est posée, nous avons estimé, au Conseil de direction de l'Institut, que c'était au Conseil de la Fondation d'y répondre. Nous avons, en effet, considéré que la création d'une telle structure était une opération bien lourde, et engageante, pour un résultat limité, ponctuel. Mais cet argent nous sera utile.

M. DUHAMEL.- On peut aussi penser que, comme très peu des institutions parties prenantes ont intérêt à céder à des exigences de fusion, il peut y avoir quelques mouches à prendre ici et là sans risques considérables.

M. DESCOINGS.- Voilà. J'ajoute que l'Institut d'études politiques de Paris est membre du PRES, à la demande expresse du Gouvernement, en particulier de Bernard Larroutou qui avait été chargé par la Ministre d'une mission sur la composition et le remembrement des établissements parisiens.

M. le PRESIDENT.- Pas la Fondation.

M. PEBEREAU.- C'est la raison pour laquelle j'ai insisté sur la nécessité d'une délibération du Conseil de la Fondation.

M. DESCOINGS.- Cela nous met à l'abri d'un certain nombre de choses et le Gouvernement était ravi, car comme la Fondation, c'était complexe, l'IEP, c'est bien. Nous sommes allés chercher une mouche, mais pas tellement avec un marteau-pilon.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Concernant le troisième axe que vous évoquiez sur les relations humaines, vous avez très justement insisté sur l'effort d'intégration et d'accompagnement des étudiants étrangers, tant au niveau de l'établissement qu'au niveau de chacun de ses salariés. Qu'en est-

il des étudiants handicapés ? Au sein de Sciences Po, le pôle handicap est un peu sous-dimensionné. Or, c'est un enjeu important qui, d'ailleurs, faisait partie des questions évoquées dans « Sciences Po Objectifs 2013 ».

Par ailleurs, j'aimerais des précisions concernant le poste d'aide, de conseil et d'accompagnement à la conduite du changement.

M. DESCOINGS.- Sur le premier point, vous avez tout à fait raison de rappeler que nous nous sommes lancés dans un recrutement, parmi le corps des salariés et des étudiants, de personnes ayant à compenser un handicap. Dans « *Sciences Po Objectifs 2013* », j'ai commis l'erreur de communication d'indiquer que nous nous donnions pour objectif cent étudiants handicapés à Sciences Po et que nous partions de presque rien. On m'a immédiatement taxé de vouloir instaurer des quotas. J'ai expliqué que, par ailleurs, dans les entreprises et les administrations publiques, cela existait, mais bon !

Aujourd'hui, nous sommes à près de soixante-dix étudiants handicapés. Vous avez tout à fait raison de le souligner, les efforts en ressources humaines que nous avons décidé de consacrer à ces étudiants ne sont pas assez importants. Nous sommes passés par les associations de parents d'enfants handicapés pour faire savoir que, du point de vue des circulations mais également de la pédagogie, nous allions rendre beaucoup plus simple le fait de faire des études à Sciences Po pour des personnes qui doivent compenser un handicap, le tout avec le soutien des entreprises. Les entreprises sont extrêmement claires sur leurs propres obligations pour pouvoir recruter, notamment, des diplômés de haut niveau. Encore faut-il qu'ils soient formés, que les universités et les grandes écoles les accueillent et amènent sur le marché du travail des diplômés qui aient la qualité intellectuelle et managériale nécessaires pour que les entreprises puissent les engager et pourvoir à leurs besoins.

Vous avez raison, il y a un pôle sous l'autorité d'Hervé Crès, qui est plus orienté sur les accords que nous avons avec les partenaires entreprises, le partenariat associatif au sein de la Direction des services généraux et de l'immobilier et si nous voulons accompagner ce mouvement, à mon sens absolument nécessaire, nous devons renforcer ce pôle.

J'ai parlé d'un poste. Depuis plusieurs années, nous nous sommes aperçus qu'il y avait, chez nos étudiants d'abord, de réelles situations dangereuses pour leur santé, parfois pour leur vie, et qu'il fallait un soutien psychologique. Nous avons créé des consultations gratuites pour les étudiants, sur place, à Sciences Po, et j'ajouterai notamment pour les étudiants étrangers. Je pense aux étudiantes chinoises qui quittent pour la première fois leur pays, leur famille, pour qui le français est encore un peu difficile. Cela peut être très dur, en novembre/décembre, d'intégrer notre système.

Nous l'avons aussi étendu aux salariés de Sciences Po, car la demande existe. Nous nous sommes dit : plutôt que rester dans des consultations, prenons cette personne à plein temps, à la fois pour répondre aux besoins exprimés par nos étudiants et par les salariés, et pour intégrer aux opérations de conduite du changement la préoccupation de la relation interpersonnelle. Bien sûr, il faut d'abord intégrer le résultat recherché et le processus suivi, mais aussi l'accompagner du point de vue humain. C'est le docteur Destal qui assurera ce poste.

M. TERNEYRE.- En tant que personnel extérieur à ce Conseil d'administration, en l'occurrence professeur d'université de base, je constate que, dans ce Conseil, il n'y a aucune opposition à votre propos, mais une espèce de consensus, une unanimité. C'est très bien, mais vous êtes

suffisamment intelligent pour savoir que, dans la vraie vie, cela n'existe pas. Et d'ailleurs, qu'il n'y ait pas d'opposition n'est pas très sain.

Vous savez aussi qu'il y a quatre ou cinq ans, pour les universitaires, vous étiez sans doute l'homme le plus détesté de France, parce que vous faisiez les choses très, très bien, mais avec des règles du jeu très différentes des nôtres, en particulier la modulation des droits d'inscription et la sélection des étudiants à l'entrée.

Aujourd'hui, à titre personnel, je dois reconnaître la très grande qualité de votre action. Vous allez entamer votre quatrième mandat, ça n'est pas ici que je vais parler d'usure de pouvoir, mais sachez que ce sera sans doute le plus dur pour vous, même s'il y en aura peut-être d'autres.

M. DEMEULENAERE.- L'organisme que je représente, le CNRS, s'associe au salut adressé au bilan et au projet. Le CNRS joue un rôle déterminant dans la recherche de Sciences Po. Les deux disciplines auxquelles j'appartiens, la sociologie et la science politique, ont un nombre de chercheurs CNRS très important à Sciences Po, financés par le CNRS. L'Equipex qui a été obtenu, est dirigé par un chercheur du CNRS et, le labex qui sera obtenu, associe des équipes CNRS. Enfin, chaque année, un nombre de postes très important est mis au concours par le CNRS. Cette année, en sociologie et en science politique, il y aura 20 postes de chercheurs CNRS, ce qui ne s'était pas vu depuis les années 1970.

J'espère que Sciences Po pourra avoir des chercheurs affectés à son établissement, car c'est la procédure d'affectation qui régit les relations entre ces deux établissements.

M. le PRESIDENT.- Nous allons conclure de la façon suivante. Michel Pébereau, Jean-François Sirinelli et moi rapporterons au Conseil de direction de l'IEP nos débats et la confiance que nous exprimons à l'égard de Richard Descoings. Je n'ai pas besoin d'ajouter ma confiance personnelle, mon soutien et mon admiration, je le lui dis toutes les semaines. J'aperçois mon ami Lancelot qui approuve notre soutien.

J'ajouterai deux considérations historiques. Quand on regarde l'histoire universitaire mondiale, il y a eu deux grandes réussites historiques : l'université allemande du XIXe siècle et l'université américaine du XXe siècle. Je note, pour les admirateurs de l'Etat, qu'il s'agit de deux pays dans lesquels il n'y a jamais eu de ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Autre constatation, une des grandes erreurs des lois de 1880 est non seulement le degré de centralisation et le refus de reconnaître l'autonomie des universités que nous recherchons depuis maintenant plus de 120 ans (sans l'avoir vraiment atteinte, une loi vient de passer qui interdit aux universités d'emprunter... au nom du principe de l'autonomie ?). Une des grandes erreurs de 1880 a été de confier la gestion des facultés uniquement aux professeurs. Si les professeurs ont de grandes vertus dans l'ordre scientifique ou intellectuel, ils n'ont pas démontré historiquement qu'ils étaient des constructeurs d'universités. En ce sens, Richard Descoings est un vrai universitaire, car il a construit un établissement qui peut concurrencer d'autres établissements d'enseignement supérieur à l'étranger.

J'ajouterai pour ma part, moi qui ne suis qu'un modeste universitaire, que ce qu'il a fait vaut tous les doctorats du monde.

(Applaudissements)

IV. PROJET DE RESOLUTION CONCERNANT LA NOMINATION POUR SIX ANS D'UN NOUVEAU COMMISSAIRE AUX COMPTES

M. le PRESIDENT.- Je dois demander l'accord du Conseil pour la nomination de deux commissaires aux comptes, Messieurs François Lamy et Jean-Louis Fourcade, du Cabinet A. Fièrè & Associés, pour une durée de six ans.

Résolution

« Le Conseil d'administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques approuve **les nominations pour six ans, de 2011 à 2016, du cabinet A FIERE ET ASSOCIES, comme commissaire aux comptes titulaire, représenté par Monsieur François LAMY, et de Monsieur Jean-Louis FOURCADE, comme commissaire aux comptes suppléant** ».

☞ Cette nomination est adoptée à l'unanimité des membres du Conseil présents ou représentés.

M. le PRESIDENT.- La séance est levée.

La séance est levée à 11 heures 25.