

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 3 mai 2011 -**

Sommaire

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 22 mars 2011	3
II.	Examen des comptes 2010	3
III.	Participation de Sciences Po à la compétition pour les « Initiatives d'excellence (IDEX) »	14
IV.	Informations et questions diverses	23

PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Christian BIDEGARAY, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, François CHEREQUE, Jacques CHEVALLIER, Pierre DEMEULENAERE, Richard DESCOINGS, Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Guy JOURSON, Jean-Claude PAYE, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Kathy ROUSSELET, Louis SCHWEITZER, Jean-François SIRINELLI.

ABSENTS OU EXCUSES

Bernard BOUCAULT, Michel BUSSI, Henri de CASTRIES, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Pierre GADONNEIX, Jean-Paul FITOUSSI, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Alain LANCELOT, Michel PEBEREAU, Jean-Louis RULLIERE, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE.

ASSISTAIENT A LA REUNION

Hervé CRES, Directeur adjoint chargé des études, de la scolarité et de l'Ecole doctorale, Antoine FIERE, Commissaire aux comptes, Isabelle FRANCOIS, Directrice financière, Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique, Christophe HONORE-ROUGE, Directeur financier adjoint, François-Antoine MARIANI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po, Francis VERILLAUD, Directeur adjoint chargé des affaires internationales et des échanges.

PROCES VERBAL PROVISOIRE

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

M. le PRESIDENT.- Mesdames, Messieurs, beaucoup de nos collègues n'ont pas pu se joindre à nous. M. Bernard Boucault a bien voulu m'adresser une procuration ; M. Henri de Castries donne procuration à Mme Isabelle Renouard ; M. Martial Cron est excusé ; M. Olivier Duhamel et M. Pierre Gadonneix donnent procuration à M. François Chérèque ; M. Jean-Pierre Jouyet et M. Michel Pébereau donnent procuration à M. Jean-Claude Paye ; M. Marc Ladreit de Lacharrière donne procuration à Mme Hélène Gisserot ; M. Alain Lancelot donne procuration à M. Serge Hurtig ; M. Jean-Marc Sauvé me donne procuration ; M. Philippe Terneyre donne procuration à M. Christian Bidegaray.

Je présente nos félicitations et celles de la maison à Mme Hélène Gisserot, qui a été élevée à la dignité de Grand officier de la légion d'honneur.

(Applaudissements)

Mme GISSEROT.- Merci, j'y suis très sensible.

M. le PRESIDENT.- Cette élévation l'honore, ainsi que notre conseil et la Fondation.

Notre Administrateur doit, hélas, vous parler d'un événement tragique qui s'est produit dans la maison et qui nous endeuille tous.

M. DESCOINGS.- Nous avons eu deux séries successives de drames.

D'abord, lors de l'incendie qui a eu lieu à la cité du Labyrinthe à Ménilmontant, il y a trois semaines, deux de nos élèves sont mortes et une troisième a été grièvement brûlée. Ce sont deux américaines et une australienne. Elles n'habitaient pas dans cet immeuble mais étaient venues partager un dîner d'étudiants. Neuf étudiants étaient présents, un seul habitait sur place. La piste criminelle est aujourd'hui privilégiée, puisque l'on a trouvé de l'essence au rez-de-chaussée de l'immeuble, le long d'une colonne de gaz. Une très violente explosion de gaz s'est traduite par un échauffement extrêmement rapide de la température ambiante et les personnes brûlées l'ont été par la chaleur de l'air et non par les flammes. D'autres ont sauté par la fenêtre du quatrième étage.

Nous avons fait le maximum pour débarrasser les familles de tout souci matériel. Nous les avons prévenues, ce qui a été particulièrement douloureux, car elles ont appris la mort de leurs enfants alors qu'elles en étaient extraordinairement éloignées ; deux venaient de Californie et, pour la troisième, les parents habitent à 800 kilomètres au sud de Sydney. Nous les avons accueillies à l'aéroport, menées à l'hôtel et à l'hôpital.

La troisième a passé le stade critique. Elle n'a pas subi d'infection. Elle est brûlée à 50 % sur son corps, mais pas sur le visage. Les greffes ont commencé, elle a quitté l'hôpital pour rejoindre la Californie, sans doute cette semaine.

Et puis, il y a deux jours, un de nos étudiants s'est suicidé sur le campus de Dauphine.

M. le PRESIDENT.- Notre prochaine réunion aura lieu le 18 octobre. Notre dernière réunion de l'année se tiendra le 13 décembre, date à laquelle nous pourrions voter le budget.

Aujourd'hui, participe pour la dernière fois à nos réunions notre Directrice financière, Mme Isabelle François. En votre nom et au nom de la Fondation, je voudrais la remercier du travail tout à fait exceptionnel qu'elle a accompli. Nos finances sont parfaitement en ordre et, les années passées, notre calendrier a été totalement respecté. C'est avec beaucoup de regrets que nous la voyons partir, mais elle s'en va pour une destination, j'espère plus heureuse pour elle : loin de Paris mais au centre de la France.

I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 22 MARS 2011

M. le PRESIDENT.- Le procès-verbal du 22 mars 2011 ne vous a pas été adressé, mais vous le trouverez dans votre dossier. Comme tous les intervenants ont pu corriger leurs propos, je vous propose de le parcourir pendant la séance. En fin, je vous interrogerai pour que nous puissions l'approuver.

Aujourd'hui, nous aurons deux points à traiter : l'examen des comptes 2010 et les rebondissements de l'affaire de la compétition pour les initiatives d'excellence, affaire qui n'est pas achevée et qui va connaître un nouveau détour.

II. EXAMEN DES COMPTES 2010

M. le PRESIDENT.- Nos comptes sont mieux qu'équilibrés, ils sont excédentaires.

M. DESCOINGS.- Notre Conseil se donne pour objectif que, chaque année, nous dégagions un excédent permettant de couvrir l'amortissement des emprunts que nous avons levés pour nos différentes acquisitions et pour les travaux importants. Cette année, nous sommes au-dessus de l'objectif visé, à peu près à hauteur d'un quart de million. La gestion du compte de résultat doit être particulièrement fine, car il faut dégager ce surplus et, en même temps, ne pas en dégager trop, ce qui laisserait entendre à l'Etat que nous avons des moyens considérables. En ces temps difficiles, il ne faut pas lui donner le sentiment qu'il pourrait faire des économies sur la dotation globale de fonctionnement.

Ce résultat a été atteint malgré trois nouvelles imprévues arrivées en toute fin d'année.

Premier élément, en fin d'exécution budgétaire, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche a « rabeté » sa dotation. Je ne me suis pas élevé contre cette mesure puisque les

finances publiques ne vont pas bien. Comme chaque année, il y a eu un gel budgétaire en début d'année dont une partie s'est traduite en une annulation de crédits.

Deuxième élément, concernant l'acquisition du 9 rue de la Chaise, la Ville de Paris a préféré diminuer le prix d'acquisition en contrepartie d'un loyer pour l'année 2010. En termes d'équilibre global, cela ne change rien ; en termes de compte de résultat, là où il n'y avait pas de loyer, il y en a un donc il y a un impact. Mais au total, cela ne modifie en rien les montants globaux que vous aviez adoptés lorsque vous nous aviez autorisés à procéder à cette acquisition.

Enfin, notre politique sociale est extrêmement dynamique. Ce dynamisme s'est traduit par un dépassement de crédits de 900 000 €. J'en suis heureux pour les étudiants bénéficiaires, mais moins comme responsable devant vous de la bonne réalisation du budget prévisionnel. J'ai donc demandé aux équipes concernées de maintenir leur enthousiasme et leur passion mais de s'en tenir, malgré tout, aux chiffres indicatifs donnés dans le budget prévisionnel. En commission des finances, Serge Hurtig a rappelé que ça n'était pas un plafond qui était fixé ; cela est vrai. Mais près d'un million de dépassement, c'est beaucoup d'argent pour un compte de résultat comme le nôtre. Je remercie les équipes d'Hervé Crès qui font cela admirablement bien. En même temps, il nous faut prendre garde à ne pas mettre nos comptes en péril.

Deuxième motif de satisfaction, pour la première année je crois, la masse salariale a évolué conformément au budget prévisionnel. En décembre, parmi les objectifs de la Fondation, j'avais présenté le fait d'augmenter les emplois à raison de l'augmentation des activités d'une part, et d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés d'autre part. Des membres éminents de notre Conseil s'étaient demandés si cela pouvait être un objectif de la Fondation. Je ne prétends pas que cela fasse nécessairement consensus. Cependant, en tant qu'employeur, je considère extrêmement difficile de ne pas associer les salariés aux objectifs que nous nous donnons d'une part, au caractère plus important des activités que nous avons entreprises d'autre part, à l'augmentation des ressources qui sont les nôtres, enfin. C'est, d'ailleurs, un grand débat national qui ne se limite pas à Sciences Po.

Comme chaque année, nous avons fait un petit livret qui permet d'alléger la présentation des comptes.

Page 3, vous avez la comparaison de l'évolution des différentes ressources. Vous pourrez noter que, conformément à ses engagements contractuels, l'Etat fait bénéficier Sciences Po, comme l'ensemble des universités, d'une augmentation notable de son effort. Cela a été un des grands engagements de la présente législature.

Dans une situation économique extrêmement difficile, nous avons réussi à faire croître de presque un million les ressources venant du mécénat et des partenariats. C'est moins que ce que nous aurions souhaité dans une année dont vous savez combien elle a été difficile ; c'est tout de même un résultat qui n'est pas négligeable !

En revanche, décevant est le résultat des prestations de services et, plus précisément, de notre activité de formation continue. Le chiffre d'affaires a progressé mais la marge s'est effondrée. Dans l'activité marchande, c'est un classique ; lorsque l'on est en situation difficile, on diminue les prix

et on constate une augmentation des coûts et donc une marge affaiblie. Là, l'affaiblissement a été trop rapide et violent pour que l'on ne s'en préoccupe pas.

J'ai demandé au cabinet Mazars de faire un audit financier extérieur à notre maison. L'audit a plutôt confirmé que la formation continue avait procédé à des investissements assez lourds en 2011, avec un décalage entre les dépenses actées en 2010 et les attentes de retour sur investissement qui viendront en 2011. En même temps, l'audit nous invite également à réfléchir à une trop rapide extension de notre offre de formation sans avoir parfaitement vérifié, autant que possible, que nos formations nouvellement proposées seront, si ce n'est profitable, en tout cas à l'équilibre et qu'elles ne nous feront pas perdre d'argent. Un ajustement est donc nécessaire mais encore une fois, cela ne touche pas le chiffre d'affaires mais la marge. Or, en termes de compte de résultat, c'est la marge qui nous intéresse à titre principal.

L'efficacité de nos formations pour les personnes qui les suivent est un autre élément d'évaluation. L'essentiel des retours que nous avons eus, notamment sur les cycles de formation diplômants, est favorable. Côté employeur comme côté salarié, le taux de satisfaction est élevé. Nous ne devons pas perdre de l'argent, nous devons essayer d'en gagner, puisque c'est une participation au financement des autres activités de Sciences Po, mais c'est également l'intérêt des stagiaires de la formation continue que nous soyons de bonne qualité.

Pour la deuxième année consécutive, la réforme des droits de scolarité que vous avez votée monte régulièrement en puissance. Vous aviez décidé qu'elle ne s'appliquerait pas d'un seul coup, mais progressivement, aux étudiants nouvellement entrants, année après année. Vous pouvez constater que, sur 2010, nous avons une forte augmentation. Elle tient à ce qu'un plus grand nombre d'étudiants paie désormais des droits de scolarité au niveau que vous avez arrêté en 2009. En Commission des finances, j'avais présenté la moyenne des droits de scolarité effectivement acquittés par les étudiants. Cette moyenne calculée ne tient pas compte de ceux qui ne payent rien, ce qui abaisserait artificiellement la moyenne. La moyenne calculée en ne prenant en considération que les étudiants qui versent un minimum de droits de scolarité est de 3 750 € pour le collège universitaire et de 5 730 € pour les Masters. Il est important d'avoir ces chiffres en tête, car notre système de graduation a fait que, si l'on a seulement à l'esprit les chiffres les plus élevés, ce sont ceux-là que l'on compare, par exemple avec les écoles de commerce, alors qu'il est beaucoup plus intéressant de comparer le coût moyen.

En Commission des finances, a également été demandée la médiane pour voir comment se répartissent les élèves de part et d'autre de celle-ci. Elle est pour le collège à 3 080 €, donc inférieure à la moyenne, et de 4 760 € pour les Masters. Nos tarifs de scolarité restent extrêmement favorables par rapport aux écoles de commerce et aux universités, où les droits de scolarité sont élevés, comme au Royaume-Uni. Cela nous permet d'assurer un financement intéressant de nos différentes activités.

En Commission des finances, j'avais mentionné que, désormais, les élus étudiants ont parfaitement perçu le fait que l'investissement dans la recherche est un investissement dans leurs études. Pendant un temps, nos élus demandaient : « *Au nom de quoi nos droits de scolarité*

devraient-ils financer les activités de recherche ? » Progressivement, nous avons expliqué que ce qui fait la grande différence entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, c'est la recherche scientifique qui vient irriguer l'enseignement. De façon collective dans les laboratoires de recherche ou les équipes de recherche ; de façon personnelle par chaque professeur et chercheur, c'est cela qui fait la qualité de l'enseignement supérieur.

Sur l'année, il est intéressant de comparer la structure de financement et son évolution dans le temps. Page 4, vous pouvez suivre l'évolution entre 1980 et 2010 de notre structure de financement. Vous constatez à quel point elle s'est modifiée. En 1980, la très vaste majorité de notre financement était assurée par l'Etat. Aujourd'hui, l'Etat représente un peu plus de 50 %, si on prend en considération, ce qui est impératif, les salaires des professeurs et maîtres de conférences des universités et les salaires des chercheurs du CNRS. L'Etat n'a jamais diminué son soutien à Sciences Po : tout au contraire, les pouvoirs publics, quelles que soient les majorités parlementaires, ont toujours apporté à Sciences Po un engagement accru.

Ainsi, page 5, il ne faudrait pas croire que la diminution en proportion des ressources de l'Etat s'est traduite par une diminution de la dotation de l'Etat. Pas du tout. Chaque année, l'Etat investit un peu plus dans notre stratégie de développement ; simplement, le développement de nos ressources propres se fait à une cadence infiniment supérieure au développement des ressources en provenance de l'Etat.

Lorsque, en décembre dernier, je vous ai présenté les prévisions à cinq ans, à la fois en dépenses et en ressources, l'idée était que, plus nous sommes diversifiés dans nos sources de financement, plus nous pouvons espérer que toutes les sources de financement ne viendraient pas en même temps à se tarir. Si, en revanche, nous étions liés à une source de financement unique ou massivement prépondérante, nous aurions un risque plus important. J'avais pris l'image de l'avion et de ses multiples moteurs ou d'un bateau et de ses multiples flotteurs. On peut espérer que tous ne tombent pas en panne ou prennent l'eau au même moment.

Page 6, un mot de la campagne de levée de fonds. Pour Sciences Po, c'est une source totalement nouvelle de financement, et plus généralement pour les écoles et les universités, puisqu'en France, il n'existait pas d'incitation fiscale à s'acquitter de ses impôts en faisant des dons à une institution particulière. À titre strictement professionnel, j'étais tout à fait hostile à la suppression de l'impôt sur la fortune et je me réjouis que cet impôt ait été maintenu sur les patrimoines les plus élevés. Ça n'est pas un jugement de valeur sur cet impôt mais pour Sciences Po, cela représente une niche fiscale extrêmement importante. Souvent, les personnes qui doivent s'acquitter de cet impôt sur la fortune préfèrent savoir où va leur argent plutôt que le donner au Trésor public. Il est donc très important pour nous que les patrimoines les plus importants continuent d'être taxés à ce titre. Ainsi, l'année 2010 n'a pas été mauvaise.

En 2011, nous restons prudents, car les chiffres peuvent incroyablement varier. Quand une personne fait un don de 1,5 M\$, cela change radicalement l'équilibre, prévu ou non, de la rentrée financière. Ce mois-ci, nous allons ouvrir un nouveau front en Belgique, où nous avons beaucoup d'anciens, d'une part et, beaucoup de Français y résident pour des raisons fiscales, d'autre part. Nous

nous lançons avec l'espoir de convaincre beaucoup d'anciens de manifester leur encouragement aux générations futures par leur participation à notre financement.

Le financement de la recherche se fait de plus en plus par projet. C'est certes compliqué pour les centres de recherche, pour les équipes de recherche, pour les équipes doctorales et chacun des chercheurs et professeurs. En même temps, quand nous gagnons des financements, à vocation scientifique, nous obtenons une évaluation extérieure de la qualité de notre activité de recherche. C'est vrai à l'échelon européen à travers le Conseil européen de la recherche. C'est vrai à l'échelon national à travers l'Agence nationale de la recherche. C'est vrai, désormais, à travers les compétitions pour l'attribution d'une part plus ou moins importante du « grand emprunt » (investissements d'avenir).

Au dernier Conseil, j'avais annoncé que nous avions remporté un financement pour un équipement scientifique ; Laurent Lesnard et son équipe ont obtenu un financement de 10 M€ sur dix ans ce qui, en sciences sociales, est une somme tout à fait importante. Depuis, nous avons un deuxième résultat. Notre projet de laboratoire d'évaluation des politiques publiques a été retenu au titre des laboratoires d'excellence. Nous ne connaissons pas encore le montant du financement mais pour l'ensemble des équipes, le département d'économie, le centre d'études européennes, le centre de sociologie des organisations et l'observatoire sociologique du changement, c'est un grand encouragement.

Une déception. Décidément, les relations internationales n'intéressent pas globalement les jurys qui se sont réunis, puisque nous n'avons pas été labellisés pour l'autre projet de laboratoire d'excellence, qui était largement tenu par le CERI. Toutefois, quand on regarde la liste des 100 laboratoires retenus, on ne voit pas une place très considérable faite à la question des relations internationales. Un projet a été retenu mais il n'est pas central.

Et surtout, alors que nous étions dépités, nous avons eu depuis, les motifs du jury. Nous avons été moins dépités, encore qu'un peu irrités. Il nous a dit : « *Votre projet est trop cher* » ce qui est logique de sa part, mais surtout « *votre projet est trop lourd et trop compliqué. Pourquoi avez-vous cherché à mettre tant d'acteurs différents pour présenter un projet alors que vous étiez très bon à Sciences Po ?* » Les bras nous en sont tombés car on nous avait dit « *ce sera d'autant plus important que vous aurez réussi à fédérer l'Inalco, Paris III, Paris VII. Plus vous serez nombreux, mieux ce sera* ». Tout particulièrement sur les relations internationales, où j'avais reçu des conseils explicites, bien qu'informels, des principaux responsables, à savoir « *Ne donnez pas le sentiment que Sciences Po a envie de rafler la mise sur les questions internationales* ». Résultat, on n'a rien obtenu !

Concernant ce financement de la recherche sur projet, les montants donnés et leur évolution (7,3 M€ en 2008, 7,5 M€ en 2009 et 7,3 M€ en 2010) dépendent du rythme des dépôts des réponses aux appels à projets. Il y a des années au cours desquelles il y a un nombre important de dépôts et de réussites, et d'autres années au cours desquelles il y en a moins : cela ne veut pas dire que notre recherche est devenue « mauvaise » d'une année sur l'autre.

J'ai déjà mentionné les raisons du graphique de la page 8 sur la formation continue ainsi que la moyenne des droits de scolarité.

J'en viens à présent aux dépenses. Je voudrais remercier l'ensemble des équipes de Sciences Po car l'accord d'intéressement que nous avons passé, dont un des critères est la maîtrise des dépenses de fonctionnement, a des effets. À périmètre constant, par rapport à l'année précédente, les dépenses de fonctionnement ont diminué en euros. C'est le résultat du travail d'un millier de personnes, puisque c'est poste par poste qu'il faut réussir cette maîtrise des dépenses de fonctionnement.

En 2010, nous enregistrons le fait d'avoir obtenu un bail emphytéotique pour le 28 rue des Saints-Pères : une hausse importante des loyers en résulte.

Une hausse importante de la masse salariale est également constatée. Cela s'explique non seulement par les accords d'entreprise que nous avons signés mais aussi, par le fait que, désormais, à côté de la masse salariale des chercheurs FNSP - qui existent depuis extraordinairement longtemps à Sciences Po, je crois que la FNSP avait refusé la fonctionnarisation au moment du plan Chevènement d'intégration de l'ensemble des chercheurs dans un statut de droit public - s'ajoute maintenant celle des professeurs recrutés sur contrat à durée indéterminée. Pour 2011, nous allons distinguer dans la masse salariale ce qui relève des dépenses salariales pour les académiques (les personnels scientifiques) de ce qui relève des autres dépenses salariales. Nous avons mis en œuvre les logiciels informatiques nécessaires pour que ce soit simple.

Dernier élément, nous poursuivons très fortement la progression des dépenses de bourses et d'aide financière à destination de nos étudiants. En un an, nous sommes passés d'un peu moins de 5 M€ à 6,7 M€ d'aide financière directe aux étudiants de Sciences Po.

La page 11 vous détaille la mise en œuvre de notre stratégie de création d'emplois nette de professeurs chercheurs. Nous sommes en très bonne voie de réalisation de cette stratégie de création de 30 emplois de professeurs-chercheurs et de remplacement de la totalité des départs à la retraite ou des changements d'université. Page 12, vous avez la liste des 11 nouveaux recrutements ouverts pour l'année 2011.

Page 13, nous avons comparé le développement du nombre des mètres carrés occupés au développement du nombre des étudiants.

Cette année, nous avons placé un focus particulier sur le développement des ressources documentaires. Vous avez pu visiter notre nouvelle bibliothèque. Les emprunts d'ouvrages et de titres de périodiques sous forme papier ont très fortement diminué, de l'ordre de 60 000 d'une année sur l'autre. En revanche, le nombre des téléchargements a augmenté dans des conditions considérables.

(Départ de M. Schweitzer)

Lors de notre Conseil d'administration de décembre, certains d'entre vous avaient posé des questions sur ce que nous faisons pour les boursiers venant de pays n'appartenant pas à l'Union européenne. J'avais expliqué, notamment aux élus étudiants, que les contribuables français et l'ensemble des financeurs ne pouvaient pas avoir exactement la même politique vis-à-vis des non européens et vis-à-vis des européens. Page 15, vous avez l'évolution du nombre des bourses pour les étudiants non européens : ils étaient 82 en 2006 et 160 en 2010. L'augmentation est donc très forte.

Ce sont des bourses d'un montant très élevé car généralement, il faut non seulement assurer l'exonération des droits de scolarité mais aussi financer une bourse de vie.

Enfin, à la demande de l'école doctorale, nous avons largement développé les bourses sur critères académiques et non plus sur critères sociaux. Dans un monde idéal, pour aider les doctorants, tous seraient intégrés à des équipes de recherche et tous seraient financés. Nous ne sommes pas dans ce monde idéal, tous les doctorants ne sont pas dans des unités de recherche ou financés. Ce n'est pas un objectif mais une trajectoire, que nous essayons de suivre sous l'impulsion successive de Marc Lazar, Philippe Weil et désormais Hervé Crès qui a pris la responsabilité de l'école doctorale.

Voilà ce que je pouvais vous dire sur les comptes de l'année 2010.

M. le PRESIDENT.- Je vais maintenant donner la parole à M. Fièrè, Commissaire aux comptes.

Puis-je auparavant signaler à votre attention le petit annuaire statistique que nous vous donnons désormais chaque année, et qui sera, je crois précieux pour vos réflexions, sur nos activités.

M. FIERE .- Mesdames, Messieurs les Administrateurs, en exécution de la mission qui m'a été confiée par votre Conseil, je vous présente mon rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010 sur le contrôle des comptes annuels de la FNSP tels que joints au présent rapport, la justification de la prestation, les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Sur la base de mon audit, il m'appartient d'exprimer mon opinion sur les comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels :

J'ai effectué mon audit selon les normes de la profession. Ces normes requièrent la mise en œuvre de la diligence permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit consiste à examiner par sondage les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes, et à apprécier leur représentation d'ensemble. J'estime que mes contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Je certifie que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que la situation financière et du patrimoine de la Fondation à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations :

En application des dispositions de l'article L 823-9 du Code du commerce relatif à la justification de mes appréciations, les opérations auxquelles j'ai procédé pour émettre l'opinion ci-dessus, portant notamment sur les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes, ainsi que leur présentation d'ensemble, n'appellent pas de commentaire particulier.

3. Vérification des informations spécifiques :

J'ai également procédé, conformément aux normes de la profession, aux vérifications spécifiques prévues par la loi. Je n'ai pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans les documents adressés au Conseil d'administration sur la situation financière et les comptes annuels.

M. le PRESIDENT.- Merci. Je remercie tout particulièrement M. Antoine Fièrè ici présent, puisque c'est la dernière fois qu'il certifie nos comptes. Lors de notre dernière séance, nous avons renouvelé le mandat d'un Commissaire aux comptes. C'est un associé de M. Fièrè qui exercera ce contrôle. Je veux lui dire combien nous avons apprécié le soin et la précision avec lesquels il a effectué son mandat.

Avez-vous des observations ?

M. CHEVALLIER.- Je souhaiterais avoir quelques éléments de clarification concernant la politique de recrutement et de création d'emplois pour les années antérieures et les prochaines années, telle qu'elle est présentée pages 11 et 12. La création d'emplois se fait apparemment hors du cadre universitaire de droit commun, de ce que vous appelez le « cadre académique ». Si j'ai bien compris, ce sont des créations de postes de professeurs ou de chercheurs spécifiques à Sciences Po, qui se font sous la forme de CDI. Dans quelles conditions se négocient ces contrats ? Quelles sont les conditions financières prévues ? Et la dualité du statut concernant les enseignants et les chercheurs ne pose-t-elle pas un certain nombre de problèmes compte tenu de la différence de statut et de rémunération ?

M. DESCOINGS.- Cher professeur, comme vous le savez, c'est la loi de 2007, ça n'est pas spécifique à Sciences Po.

M. CHEVALLIER.- ...j'entends bien...

M. DESCOINGS.- ... cela pourrait être Paris II et j'imagine qu'un jour, Paris II ne manquera pas de recruter des professeurs étrangers. Nous appliquons une disposition législative. Pour la première fois dans notre pays, nous pouvons recruter des professeurs académiques ayant un doctorat, une habilitation de diriger des recherches, parfois des titres très prestigieux à l'international. La loi de 2007 nous permet de répondre aux attentes du marché international du travail.

Je ne sais pas comment font vos différentes universités mais ça n'est pas très simple de convaincre un professeur -ne cherchons pas trop loin- allemand, suisse, britannique, irlandais, de venir s'installer sur un poste pérenne en France. En effet, dans notre pays, la rémunération acceptée par les professeurs des universités est extrêmement faible, en proportion relative à la fois de l'étendue de leurs études, de l'importance sociale pour notre pays et de leur fonction de recherche et d'enseignement.

De fait, nos universités sont « privatisées » dans nombre de cas. Les professeurs passent plus de temps dans des activités non directement liées à leur statut de professeur des universités et gagnent plus d'argent en rémunérations annexes qu'avec leur rémunération statutaire.

Ca n'est pas le cas dans d'autres pays. Cela dépend des disciplines. Les juristes et les historiens ne sont pas du tout placés dans la même situation. Nous connaissons un certain nombre de juristes qui ont leur cabinet d'avocats, comme un certain nombre d'économistes ou de gestionnaires. Je parle sous le contrôle de Jean-François Sirinelli, c'est plus compliqué dans une discipline comme l'histoire où l'on peut être directeur de collection mais ça n'est pas de la même nature ! En économie, beaucoup d'entreprises s'adjoignent les services de professeurs, à juste titre, et c'est une très bonne chose pour l'université. Parfois, ils sont membres de conseils d'administration.

Donc d'ores et déjà, dans notre pays, il existe des écarts considérables de rémunérations globales des professeurs selon les personnes, les disciplines, les universités. Dans certaines universités, les professeurs sont plus présents que dans d'autres. C'est une réalité. Nous avons pensé qu'il était souhaitable de mettre en œuvre le dispositif législatif adopté par le Parlement en 2007. Comment ? Sur une base contractuelle à durée indéterminée et avec exactement les mêmes conditions de recrutement que celles posées par la loi pour les professeurs sous poste statutaire de l'Etat : mêmes conditions pour pouvoir être candidat, même composition des comités de recrutement, même validation par l'institution.

Cela ne pose pas tellement de problèmes. Vous siégez depuis longtemps à notre Conseil et savez que, depuis trente ans, nous avons une distinction entre les chercheurs CNRS et les chercheurs FNSP. Qu'est-ce qu'un chercheur FNSP ? C'est un chercheur de droit privé. Nous faisons pour les professeurs ce que nous faisons depuis longtemps pour les chercheurs, et cela fonctionne très bien.

Parfois, cela pose des problèmes. Quand un professeur de Paris II vient à Sciences Po, cela ne change pas sa vie. Quand un professeur allemand ou argentin passé par l'Espagne, quitte son pays natal, cela change sa vie, celle de sa famille, ses conditions de logement, sa retraite. Nous sommes conduits à négocier tous ces éléments, comme le font la plupart des universités qui désirent s'agréger des personnalités venant de différents mondes académiques. La France aura les plus grandes difficultés à faire venir de très bons professeurs d'autres pays si elle ne s'adapte pas à l'existence d'un marché du travail internationalisé.

Jusqu'à présent, nous avons fait des recrutements en droit, en économie, en sociologie, en histoire. Je n'ai pas vu de difficultés notoires à l'intérieur des départements pour réaliser ces différents recrutements (je parle sous le contrôle de Jean-François Sirinelli) ; les collègues recrutés sont bien agrégés. Vous serez d'accord avec moi, Cher Professeur, ça n'est pas son statut qui fait la qualité du professeur. D'ailleurs, ce serait inquiétant qu'un statut de la fonction publique fasse la qualité du professeur. La qualité est intellectuelle, elle est dans l'indépendance d'esprit, dans le talent pédagogique. Il n'y a pas de différence entre professeurs nommés par le Président de la République et professeurs nommés par la FNSP.

M. CHEVALLIER.- Cela signifie-t-il que ce statut de contractuel joue exclusivement pour attirer de brillants universitaires ou chercheurs étrangers, ou cela vaut-il également pour certains universitaires et chercheurs français ? Les 11 nouveaux recrutements ouverts pour 2011 seront-ils réservés exclusivement à des chercheurs ou universitaires étrangers ?

M. DESCOINGS.- Non, vous avez des collègues français qui préfèrent largement passer sur une base contractuelle. Nous ouvrons, pour une part des postes statutaires sur le budget de l'Etat et, pour une autre part des postes à durée indéterminée de statut privé. Nous nous adaptons à la demande des professeurs. En France, avoir des professeurs contractuels n'est pas nouveau.

M. le PRESIDENT.- J'ajoute qu'il existe une parfaite continuité dans la politique de la Fondation et de l'Institut d'une part, et un accroissement de la plasticité d'autre part.

Continuité : il y a plus de cinquante ans, en 1956, la Fondation a créé des postes de directeur d'études et de recherche qui ont d'ailleurs été occupés par des universitaires, professeurs de droit public comme Georges Lavau et Maurice Duverger, ou d'histoire comme René Rémond, qui s'est trouvé ici en situation de contrat privé avec la FNSP. La raison est qu'à l'époque, nous n'avions pas de poste de professeur à Sciences Po, c'était pour nous la seule possibilité de recruter notre premier corps enseignant composé de Jean Touchard, Alfred Grosser, puis un certain nombre d'autres, dont Serge Hurtig et Alain Lancelot. Nous poursuivons cette politique car depuis 1969, des emplois de professeurs ont été créés à l'Institut. Touchard et moi-même avons été les premiers titulaires. Aujourd'hui, nous avons à la fois des emplois publics de titulaires et des emplois Fondation. Ce qui nous permet d'accroître notre « faculté » et de le faire de façon souple.

Plasticité, car nous pouvons à la fois avoir des postes statutaires de droit universitaire classique, des postes d'universitaires appartenant aux cadres des universités françaises, en respectant les règles de recrutement et, nous pouvons nous affranchir de tout ce qui pourrait gêner la qualité des recrutements (nationalité, nature des diplômes, etc.) en utilisant les postes Fondation. Nous nous affranchissons des problèmes de nationalité, d'origine, de spécialités mais avec l'uniformité de la procédure de recrutement et en conservant les procédures qui assurent autant qu'il est possible la qualité intellectuelle.

Evidemment, cela posera des problèmes comme cela en pose dans toutes les universités du monde. Aux Etats-Unis, le fait qu'un professeur acquiert dans une université une position quasi permanente, est un contrat dont l'origine est syndicale et associative. Vers 1910, les associations de professeurs d'universités américaines ont dit : « *Il faut inventer professionnellement des cadres garantissant le statut scientifique, l'indépendance, etc.* » Progressivement, le système a créé mieux qu'un statut de droit public, quelque chose qui a permis à l'université américaine de devenir la première du monde sans être obligée d'appliquer le droit public et un statut de la fonction publique. Autrement dit, donner des garanties d'indépendance et de rémunération tout en assurant la plasticité du système, c'est-à-dire sa capacité d'évolution. Ce qui permet, par exemple, de recruter des personnes exerçant une activité professionnelle ou des spécialistes de disciplines qui ne sont pas encore reconnues.

Bien entendu, ce ne sera pas simple, il n'est pas simple de gérer un ensemble hétérogène, nous connaissons des difficultés et d'ailleurs, un jour, si Richard Descoings en est d'accord, le Conseil examinera l'ensemble du problème en faisant intervenir certains des professeurs recrutés. Sciences Po gagnera à cette évolution et à cette diversité, je dirais même que Sciences Po

offrira un modèle que les universités devraient imiter pour leur recrutement, et que la France universitaire et scientifique en général gagnera à cet accroissement de diversité et de plasticité.

M. CHEVALLIER.- Quelle sera la situation exacte de quelqu'un qui, par exemple, est maître de conférences des universités et, qui va être recruté sur un tel emploi de contractuel à Sciences Po ? Il abandonne cette filière universitaire pour passer dans le cadre d'un régime de contrat de droit privé avec non possibilité de retour ultérieur dans le cadre universitaire de droit commun ?

M. DESCOINGS.- J'ai peur que vous n'ayez pas lu la loi de 2007. On ne sort pas du cadre universitaire. La loi de 2007, c'est le cadre universitaire.

M. CHEVALLIER.- Oui, mais pour les intéressés ?

M. DESCOINGS.- Les fonctionnaires que nous sommes vous et moi avons d'extraordinaires avantages ! Dans un premier temps, nous pouvons être en position de détachement sur un contrat de droit privé. Si cela dure trop longtemps, nous pouvons être dans une position de disponibilité. Cela donne vingt ans pendant lesquels nous sommes (comme on le reproche à certains acteurs du privé) avec un double parachute ventral et dorsal ! Nous avons tous les avantages du privé et tous les avantages que donne le statut de la fonction publique. Si un maître de conférences des universités veut devenir professeur des universités sur un poste de droit privé, il ne va pas couper les liens avec la fonction publique car il n'a pas besoin de le faire.

En revanche, il y a beaucoup de courage chez les professeurs européens non français. J'ai découvert que, dans notre Europe si évoluée, un professeur fonctionnaire italien ou espagnol doit démissionner de la fonction publique italienne ou espagnole pour être recruté, y compris sur un poste public en France. C'est cela, notre Europe de la mobilité professionnelle ! Eh bien, ils le font ; chapeau !

M. BIDEGARAY.- Concernant la différence de rentabilité financière des activités universitaires, selon que l'on est historien, économiste, politiste ou privatiste, et que l'on peut ou non exercer en même temps la profession d'avocat, le statut des professeurs d'université français est indifférencié alors qu'il n'en va pas de même à l'étranger. Ainsi quand nos collègues italiens exercent en même temps la profession d'avocat, ils ne peuvent percevoir qu'une partie du traitement de professeur, à eux de compléter le reste par leur activité d'avocat. Ceci n'existe pas en France, peut-être parce que le lobby des professeurs de droit a réussi à empêcher des réformes de ce type. Cette situation ne va pas sans poser des problèmes pour les facultés quand certains collègues interviennent davantage au Palais que dans leur amphithéâtre. Mais tout ceci ne dépend pas des professeurs mais du législateur.

M. CHEREQUE.- Une remarque sur le produit de la taxe d'apprentissage qui est en baisse. Dans les débats qui, actuellement, ont lieu au Ministère du travail sur le développement de l'apprentissage dans les entreprises, il y a une volonté du gouvernement de bloquer la part réservée à l'enseignement supérieur à sa valeur absolue actuelle. Cette tendance à la baisse va donc vraisemblablement se répéter dans les années futures. En tout cas, la concurrence entre les universités fait que le paquet global ne bougeant pas, la part revenant à ceux qui sont déjà bien

développés, comme Sciences Po, sera certainement rognée. Je ne fais pas cette remarque pour le résultat, mais pour dire que le résultat de cette année est une tendance et non pas un résultat exceptionnel.

M. DESCOINGS.- Tout à fait et pour aller dans votre sens, le montant du produit total de la taxe d'apprentissage de cette année, qui aurait pu aller vers les établissements d'enseignement supérieur, a été impacté à hauteur de 15 % pour être redirigé. C'est une masse globale qui se rétrécit au moment où la concurrence devient plus vive non seulement entre les écoles mais avec les universités. Vous avez absolument raison. Nous allons tenter de le limiter, si ce n'est l'éviter mais ce sera très compliqué.

De plus, nous avons peu d'arguments pour expliquer que l'évolution est mauvaise. Quand on dit que ce sont les jeunes du secondaire qu'il faut aider plus que les jeunes de Sciences Po, allez dire que c'est une mauvaise chose !

M. CHEREQUE.- C'est une tendance que j'ai approuvée auprès du Ministre.

M. le PRESIDENT.- S'il n'y a pas d'autres interventions, je vous propose de voter sur cette unique résolution.

Résolution

« Le Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques **approuve les comptes de l'exercice 2010.**

L'excédent de **1 214 842,90 €** est affecté à hauteur de 10 % à la réserve statutaire, soit 121 484,29 € et le solde à la réserve facultative, soit 1 093 358,61 €. »

Il est procédé au vote à main levée.

☞ Cette résolution est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés.

M. DESCOINGS.- Je remercie Christophe Honoré-Rougé et l'ensemble de ses équipes d'avoir assuré la stabilité et la continuité de nos comptes et grâce à qui, sous l'autorité d'Isabelle François, chaque année ces comptes sont établis et vérifiés par le Commissaire aux comptes.

III. PARTICIPATION DE SCIENCES PO A LA COMPETITION POUR LES « INITIATIVES D'EXCELLENCE » (IDEX)

M. le PRESIDENT.- Depuis notre dernier Conseil, l'affaire a rebondi.

M. DESCOINGS.- Merci à Marion Guillou d'être là ce matin. Avec moi, elle va pouvoir vous dire quelle est la situation. Marion Guillou est directement intéressée, puisqu'elle dirige l'INRA, préside le Conseil d'administration de l'Ecole polytechnique, est membre du Conseil d'administration du Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) de Sorbonne Paris Cité et membre de notre Conseil.

Les différents appels à projets sur les initiatives d'excellence se sont succédés. Tout à l'heure, j'ai mentionné l'appel à projets sur les équipements scientifiques, ceux sur les laboratoires d'excellence, mais il y a eu également les appels à projets sur les instituts hospitalo-universitaires, sur les instituts de technologie, sur les sociétés d'accélération des transferts de technologies. Le point d'orgue de cet ensemble est constitué par les appels à projets pour les « initiatives d'excellence » (IDEX), que l'on aurait appelé il y a un an des campus d'excellence.

Un appel à projets a été lancé en ce sens. Sur les 17 candidats qui se sont présentés, 7 ont été présélectionnés. Lors du dernier Conseil d'administration, je vous avais dit qu'en Ile-de-France, la situation était évidemment compliquée puisque le gouvernement avait annoncé entre 5 et 7 projets présélectionnés et que, étant donné que sur Paris nous étions 4 et sur l'ensemble de l'Ile-de-France 6, il y aurait forcément des gagnants et des perdants, y compris en Ile-de-France.

Le pôle de recherche d'enseignement supérieur auquel nous appartenons fait partie des perdants. Nous n'avons pas été présélectionnés. Ça n'est pas une surprise ; l'audition à laquelle j'ai participé montrait assez manifestement que la stratégie que nous proposons n'était absolument pas en phase avec les attentes du jury et, sans doute, du gouvernement. Notre stratégie consistait à ne pas présenter un projet qui, d'une manière ou d'une autre, conduirait à prendre ce qu'il y avait de meilleur dans les différentes institutions universitaires concernées et à les rassembler dans une structure à part des institutions membres du PRES mais aussi du PRES.

Deux projets ont été présélectionnés par le jury : celui qui rassemble Paris II, Paris IV, Paris VI et qui a constitué une fondation de coopération scientifique ; celui de Paris Sciences et Lettres, qui unit notamment l'Ecole normale supérieure de la rue d'Ulm, l'Ecole de physique et chimie de Paris, le Collège de France et l'université Paris-Dauphine. N'a pas été retenu, Chère Marion, un perdant avec lequel nous sommes (et heureux d'être) dans le même camp, Saclay, dont nous avons pourtant entendu dire que c'était le projet phare du gouvernement. L'autre perdant est l'autre projet phare du gouvernement, celui autour de Condorcet, avec notamment Paris I et l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

Bravo à ceux qui l'ont emporté. Le Président de l'université Paris II, qui est également Président de la Conférence des présidents d'université, nous a adressé un très vibrant hommage. Ayant emporté haut la main la présélection, il a donné une interview dans *Le Monde* pour expliquer l'absolu manque de cohérence du Commissariat aux investissements d'avenir dans les choix réalisés ! Cela nous a mis du baume au cœur, à nous qui n'avions pas réussi !

La question s'est posée : que faisons-nous ? Notre stratégie a été perdante et nous avons un conseil d'administration du PRES très peu de temps après les résultats.

Première question : allons-nous à un second concours qui se tiendra à l'automne prochain ? Nous aurions pu décider qu'une stratégie était attendue par le jury et par le gouvernement, que ce n'est pas la nôtre et donc que nous n'en sommes plus. C'était assez compliqué d'adopter cette position. C'est toujours compliqué pour des perdants de dire : « *Votre brouet est trop clair, il ne nous intéresse pas* ». Et si on prend les acteurs membres du PRES, c'était très compliqué également. Pour deux des universités, Paris III et Paris XIII, ne pas être associé à une alliance universitaire reconnue comme étant de la plus haute qualité est extrêmement dur pour leur avenir. Elles ne peuvent pas, par elles-mêmes, espérer un avenir de la plus haute qualité. Elles ont donc besoin que l'alliance à laquelle elles participent soit gagnante. Ainsi, la Présidente de Paris III et le Président de Paris XIII sont très favorables à ce que nous y allions.

L'Institut de physique du globe a été, tout entier, considéré comme un laboratoire d'excellence. Le directeur est fier et content à juste titre mais il voudrait aussi participer à une « Initiative d'excellence ». Pour des raisons différentes, l'Inalco et l'Ecole des hautes études en santé publique sont moins directement intéressés à le faire. L'essentiel serait à la position de Paris V et de Paris VII.

Celle de Paris VII est assez simple. Paris VI fait partie des présélectionnés donc, si Paris VII ne figure pas dans une « Initiative d'excellence », le risque est que les meilleurs professeurs-chercheurs quittent Paris VII pour aller à Paris VI, qui les accueillera à bras ouverts, de la même manière que la stratégie de Paris II est d'attirer les meilleurs enseignants-chercheurs de Paris I si Paris II reste dans une « Initiative d'excellence » et que Paris I n'y figure pas.

Pour Paris V, c'est le financement de ses centres de recherche qui est en jeu. Nous avons déjeuné avec M. Bourdelais qui dirige l'Institut SHS du CNRS et qui nous a dit que l'argent du CNRS irait aux IDEX, tout comme celui de l'Inserm. Il y aura donc concentration des moyens des établissements publics qui en ont vers les « Initiatives d'excellence ». Si vous n'êtes pas dans une « Initiative d'excellence », non seulement vous n'aurez pas ce label mais les crédits vont progressivement fondre. Pour Paris V, c'est une question de survie, l'Inserm jouant un rôle extrêmement considérable dans le financement des principaux laboratoires ou des équipes médicales de Paris V.

Tout ceci ayant été débattu, il a été convenu - et cela a été une première motion du conseil d'administration du PRES Sorbonne Paris Cité - qu'il était souhaitable que nous allions vers une deuxième candidature.

La question suivante est : y allons-nous vraiment pour gagner ? Au sein du PRES, nous avons été assez fermes. Si nous présentons un nouveau dossier, ça n'est pas avec l'idée que nous allons être éjectés de la compétition une deuxième fois. Or, cela suppose très concrètement un changement de stratégie. Si on présente la même stratégie qu'au premier tour, on va nous dire la même chose ; le jury est le même, le gouvernement est le même, les attentes sont les mêmes. Il faut donc radicalement changer de stratégie, et donc prendre au pied de la lettre, l'attente des jurys : constituer un ensemble universitaire avec les meilleures équipes, à la fois en recherche et en formation ; définir de façon rude, difficile, exigeante, ce périmètre ; lui donner une gouvernance

spécifique par rapport à la gouvernance du PRES et par rapport à la gouvernance des établissements ; expliquer ce que seront les différentes sources de financement de cet ensemble qui aura ainsi été déterminé dans son périmètre et dans son gouvernement. Dès lors que nous avons décidé d'y aller, il faut le faire dans cette optique.

Quelle position ai-je défendue pour Sciences Po dans cette conjoncture ? J'ai expliqué que, s'agissant non seulement de Sciences Po mais aussi de l'Institut de physique du globe, il ne nous paraissait pas possible de distinguer les équipes de recherche. Elles sont toutes évaluées, soit par le CNRS, soit par l'Agence d'évaluation de la recherche de l'enseignement supérieur au plus haut niveau. Je me voyais mal aller dire au Directeur du CERI et à ses équipes, à Jean-François Sirinelli et à ses équipes que, malheureusement, il sera impossible qu'ils se trouvent dans le nouveau périmètre mais que nous les remercions de leur soutien !

Par ailleurs, nous sommes la seule institution à sélectionner extrêmement durement nos étudiants aussi bien à l'entrée du collège universitaire que dans les écoles professionnelles ou à l'école doctorale. La qualité de nos étudiants est reconnue par l'ensemble du milieu académique français, sans qu'il y ait de doute. Lorsque j'ai exprimé cela, les autres institutions qui constituent le PRES Sorbonne Paris Cité l'ont accepté. Le bureau du PRES m'a demandé une contrepartie qui, à titre personnel, est difficile car l'enjeu est extraordinairement compliqué, même si c'est sans danger pour Sciences Po : prendre la direction dans un premier temps, de la préparation du second tour de la compétition puis de l>IDEX, s'il était labellisé par le jury et le gouvernement.

Quelles sont les idées ?

D'abord, Sciences Po est tout petit dans cet ensemble très vaste, même lorsqu'il sera limité. Si on prend la métaphore de l'Union européenne, c'est un petit Etat à qui on confie l'affaire, ce qui évite que les grands s'inquiètent ; notamment, entre Paris V et Paris VII, il y a à la fois beaucoup d'amitié et beaucoup d'inquiétude que l'une ou l'autre de ces deux universités soit mieux traitée, mieux représentée.

L'autre avantage est que, dans la nouvelle configuration que nous adoptons, Sciences Po, par rapport au PRES est très, très éloigné du fonctionnement des universités de droit commun ; en revanche, dans le contexte nouveau de l'« Initiative d'excellence », nous ressemblons beaucoup à ce qui est attendu par les membres du jury en termes de gouvernance, de diversification des ressources. Je vous ai présenté l'évolution de nos ressources et sa diversification depuis trente ans - nous avons des choses à dire en termes de capacité à lever des fonds auprès de personnes privées, en termes de capacité à nouer des partenariats avec les entreprises, en termes de relations internationales (Sciences Po est sûrement une des institutions universitaires les plus internationalisées aujourd'hui en Europe continentale).

Le bureau du PRES a jugé que ce choix rassurerait le jury, le changement de stratégie n'est pas une apparence. Cela ne veut évidemment pas dire que nous gagnerons. Je le dis très calmement, très posément : le deuxième tour sera plus difficile que le premier. Pourquoi ? Car les établissements qui ont été présélectionnés ne sont pas assurés d'être sélectionnés de façon définitive

mais ils auront, à juste titre, un « plus » par rapport à ceux qui n'ont pas été sélectionnés. Le contraire serait illogique.

Ensuite, la France entière connaît précisément les critères du jury et donc ce qu'il faut faire. Nous allons donc tous faire la même chose. Dans un premier temps, nous pouvions avoir des stratégies différentes mais là, nous avons été unifiés par les résultats apportés.

Je voulais recueillir l'avis du Conseil, vous prévenir de la grande modification par rapport à ce que nous attendions. Pour notre Institution, si nous échouons, il n'y a pas de danger majeur. Ce serait beaucoup mieux pour Sciences Po que nous gagnions, mais si nous échouons, nous demeurerons dans la situation actuelle. En revanche, si nous l'emportions, nous serions tout entiers dans l'« Initiative d'excellence ».

Mme GUILLOU.- Les initiatives d'excellence ouvrent en effet des opportunités pour une école comme Sciences Po. Mais leurs objectifs ne sont pas, à ce jour, clairs. Ils restent à construire. Je suis membre de deux conseils d'administration impliqués dans ces propositions, celui du PRES Paris-Sorbonne-Cité et, celui de la fondation Paris-Saclay ; des deux côtés, le jury nous a dit que le projet soumis n'allait pas assez loin dans les transformations souhaitées, principalement, en matière de gouvernance. De fait, les conditions exigées au départ n'étaient pas très précises - en tout cas, nous ne les avons pas perçues. Désormais, elles nécessitent que les acteurs réfléchissent beaucoup à ce que veulent dire pour eux « *construire ensemble une initiative d'excellence* ».

Les questions difficiles relèvent de la gouvernance, des co-recrutements, car c'est une deuxième exigence qui a été formulée par le jury, de la lisibilité internationale des publications, puisqu'un des moteurs de tous ces appels d'offres a été la faible visibilité des institutions françaises au niveau mondial. Enfin, dernier point qui semble faire partie des souhaits du jury international : voir comment les écoles doctorales s'organisent au niveau des initiatives d'excellence. Cet ensemble de questions à résoudre par les co-auteurs de ces initiatives touche des aspects identitaires des établissements, plus particulièrement pour toutes les institutions qui ont une identité forte. Je pense que la stratégie que Richard Descoings vient d'exposer pour Sciences Po est claire et essentielle. Il est difficile de découper, selon des pointillés, à l'intérieur d'une institution qui a un vrai projet, une identité construite et connue, un morceau d'équipe qui ferait partie de l'initiative d'excellence. A ce titre, j'approuve la proposition du Directeur général.

M. DEMEULENAERE.- C'est un sujet complexe...

M. le PRESIDENT.- ...Monsieur Demeulenaere, qui vient de participer à un colloque sur l'irrationalité !

M. DEMEULENAERE.- Il me semble que lorsque la puissance publique cherche à favoriser l'émergence en France, d'une dizaine de grands pôles de recherche de niveau international, elle le fait de manière légitime. Ensuite, de manière concrète, la traduction de cette ambition est source de problèmes considérables.

J'apporterai un premier correctif aux propos de Richard Descoings. Je fais partie du Conseil d'administration de la Fondation campus Condorcet. Elle n'était pas candidate à une IDEX car

elle n'est pas l'émanation d'un PRES, puisque le PRES Hesam est une entité qui à la fois excède Condorcet, puisque les Arts et Métiers ne font pas partie de Condorcet, mais qu'en revanche, dans Condorcet, il y a des institutions comme Paris XIII qui font partie d'un autre PRES.

M. DESCOINGS.- ...je voulais dire Hesam.

M. DEMEULENAERE.- Hesam et Condorcet ne se superposent pas.

Enfin, jeudi dernier, j'étais à une réunion d'Alain Fuchs avec l'ensemble des directeurs d'UMR du site Saclay. La SHS y est très faible, mais il y a eu une injonction très forte d'Alain Fuchs qui est un des acteurs centraux du campus Saclay, à la constitution d'une université unifiée, c'est-à-dire par-delà la diversité de l'institution historique présente. En est-il de même pour cette candidature à IDEX ? Le coût ou le bénéfice pour Sciences Po serait considérable si l'idée d'une université unifiée était mise en avant. En tout cas, pour Saclay, on s'oriente vers la constitution d'une université de recherche au sud de Paris.

M. le PRESIDENT.- Le terme « irrationalité » convient car très souvent, l'irrationalité vient de la combinaison de plusieurs rationalités. Dans cette affaire, il y a un certain nombre de faits.

D'abord, dans les classements internationaux, la France est mal classée. Il y a donc une volonté de remonter dans les classements et, on cherche hâtivement et instinctivement comment mieux se classer.

Ensuite, il y a la politique allemande de définitions d'un certain nombre d'universités dites excellentes, qui se heurte au tempérament français qui veut que l'on ne distingue pas entre les établissements. La France est le seul pays dans lequel le titre de « professeur » est général, puisqu'il est porté aussi bien au Collège de France que dans les écoles primaires. Dans les autres pays, « professeur » signifie uniquement d'enseignement supérieur. L'idée qu'en France se maintiennent deux catégories, les excellents et les autres, je suis prêt à parier que cela ne durera pas !

Enfin, le découpage des universités parisiennes (qui date de 1970) est une spécificité française, puisque l'on n'a pas constitué des universités au sens propre du terme (en effet, toutes les disciplines ne sont pas représentées) mais des universités avec des semi-spécialisations. Par exemple, Paris II est une école de droit, Paris IV une faculté des lettres (sans l'allemand et l'anglais), Paris V est essentiellement une université de médecine avec un peu de droit et de sociologie. Une tentative de regroupement pourra peut-être se dessiner.

Et puis, il y a la volonté de répartir des crédits.

Dans ce paysage chaotique, la position de notre Administrateur est sage et prudente. Les choses sont comme cela, nous ne pouvons pas modifier ce schéma général. Il aboutira à des distributions de crédit. Il faut être présent pour pouvoir en bénéficier. À partir du moment où Sciences Po persiste dans son intégralité, son intégrité et son autonomie, il y a peu de vraisemblance que le PRES tel qu'il est, se transforme en une université unique dans laquelle Sciences Po devrait se fondre avec des gens qui étudient la physique du globe, ou les sciences physiques ou la médecine. Il n'y a pas de crainte à avoir et, je ne vois pas comment cette « synthèse » pourrait advenir. Donc

nécessairement, quelle que soit l'évolution juridique, il y aura différenciation. Nous avons toutes les garanties pour que Sciences Po ne se noie pas, ne s'effrite pas, ne sombre pas. Nous ne pouvons donc qu'y gagner. Nous y gagnerons en prestige par le rôle qu'exercera Richard Descoings et, si l'on perd, ce sera malgré ce rôle ! Nous en tirerons peut-être des avantages financiers. Nous en tirerons des formes de collaboration intellectuelle avec des personnalités, des universités et des établissements, qui sont tous intéressants en tant que tels, il est toujours profitable de rencontrer des gens différents.

L'attitude choisie par Richard Descoings est, je crois, prudente, dans une atmosphère que, d'ailleurs, je trouve étrange car il y a un critère très simple de l'étrangeté, c'est que personne ne peut l'expliquer clairement. Vous ne trouverez pas deux pages du *Monde* expliquant la finalité générale de cette politique pour que tout le monde puisse comprendre . Cela fera-t-il remonter nos universités dans le classement ? J'en doute.

M. HURTIG.- Vous avez parlé de paysage chaotique. Je n'insisterai pas, sauf sur le fait que c'est un chaos mouvant. Depuis notre discussion, les choses ont changé. Vous n'étiez pas totalement convaincu, mais vous nous aviez dit que c'était la seule possibilité et qu'elle présentait quelques avantages. Nous avons donc voté le PRES.

Nous avons quelques doutes sur le fait que la visibilité internationale du PRES serait efficacement assurée par le fait que chacun des chercheurs de ses composantes serait ensuite connu comme appartenant au PRES. En un an, je n'ai vu aucun article d'aucun des chercheurs ou professeurs composant le PRES tel que constitué qui indique comme appartenance, non pas l'Institut de physique du globe ou l'Ecole de la santé publique de Nancy ou Sciences Po, mais le PRES Paris Cité.

Je ne sais pas très bien si, à l'avenir, les structures qui seront mises en place pourront bénéficier d'une très grande visibilité internationale dans le même sens. Ma question est : l'Institut de physique du globe veut-il à son tour se joindre à l'institution qui est prévue ? Peut-on imaginer que l'Institut de physique du globe accepte que, désormais, ses publications soient connues internationalement, non pas comme venant de l'Institut de physique du globe qui a une grande réputation internationale, mais d'une institution qui mettra plusieurs années pour se faire connaître ?

Cela dit, s'il n'y a pas moyen de faire autrement, en attendant qu'il y ait un changement de politique ou de critères ou que, dans l'application de la politique, on découvre tout à coup que les critères ont changé et que ce ne sont pas les critères antérieurs qui doivent être appliqués, mais de nouveaux critères qui n'ont pas été explicités, je suppose que c'est cela que nous ferons.

M. le PRESIDENT.- L'Institut de physique du globe a la même position que vous ?

M. DESCOINGS.- Oui. Il souhaite tout à fait être dans le périmètre d'initiative qui serait labellisée d'excellence. C'est une institution autonome mais ils ont la même position que nous.

Quant aux signatures, je confirme que les chercheurs et les professeurs sont prudents. Avant d'adopter l'appartenance à une institution dont on ne connaît ni l'intensité, ni très exactement la nature, ni la postérité, on attend de voir !

M. HURTIG.- On peut avoir une double appartenance. On peut signer Harvard Law School, étant donné que c'est la Law School et Harvard, et dire Institut de physique du globe de telle université, mais l'idée que l'appartenance à l'Institut de physique du globe ou à Sciences Po puisse disparaître me paraît totalement irréaliste.

M. le PRESIDENT.- Et le temps que les gens s'adaptent, les critères de classement se seront modifiés.

Mme BELDIMAN-MOORE.- J'ai bien compris les difficultés que cela posait sur le plan de l'enseignement et de la recherche. Cependant, je me représente mal ce que cela peut avoir comme impact d'un point de vue documentaire, c'est-à-dire sur les bibliothèques universitaires ou les centres de ressources attachés à ces établissements, notamment sur deux points : en matière de ressources et d'investissement par étudiant (investissement en ressources documentaires). En termes de service, la bibliothèque de Sciences Po a de forts atouts...

M. HURTIG.- ...et une fonction nationale.

Mme BELDIMAN-MOORE.- ...En revanche, on est moins bon du point de vue du nombre de places, malgré les récents travaux qui ont permis de doubler la capacité d'accueil. Je crains que l'attractivité mette encore plus de stress sur nos capacités d'accueil et de services.

M. DESCOINGS.- D'abord, il faut être très prudent. Hypothèse d'école -et j'insiste fortement pour dire qu'il n'y a aucune certitude en la matière- : nous sommes labellisés. Dans le périmètre qui sera défini, vous aurez essentiellement des sciences du vivant, des sciences fondamentales physique, mathématiques, etc. Notre bibliothèque ne sera attractive ni pour les étudiants, ni pour les chercheurs qui, eux-mêmes, ont leurs propres sources de documentation, de surcroît dans des domaines où la recherche numérique a remplacé la ressource papier.

La question du nombre de places ne se pose pas de la même manière. Par ailleurs, si l'Inalco rejoint en tout ou partie cette « Initiative d'excellence », étant donné qu'il gère une très grande bibliothèque, cela apportera plutôt des plus à l'ensemble qui serait constitué que le contraire.

Un deuxième axe très positif est qu'il faut irriguer la réflexion sur la ou les bibliothèques de ce futur périmètre qui, s'il était durable, serait ainsi obtenu, à partir de ce qu'a été Sciences Po. Il y aura une pro-activité de ce qui a été réalisé depuis si longtemps par les équipes de la bibliothèque pour montrer comment on peut constituer une bibliothèque contemporaine de très haute qualité dans un ensemble universitaire lui-même de très haute qualité. C'est plutôt en ce sens que j'imagine que les équipes de documentation de Sciences Po pourront jouer un rôle.

M. DEMEULENAERE.- Il y a une importante bibliothèque de sciences sociales à Paris V, qui est une UMS.

Mme RENOUARD.- Excusez-moi de poser certainement une question de béotienne, mais pendant plusieurs années, j'avais compris que les réformes en cours s'organisaient autour de la notion de PRES. Aujourd'hui, c'est finalement autour de l'IDEX que le débat se fait. Comment s'articulent les deux opérations ?

M. DESCOINGS.- Si j'essaye de donner le maximum de rationalité ex-post à la situation, la rationalité est de dire : les PRES constituent de grandes universités omnidisciplinaires qui ne sont pas caractérisées par l'excellence car il est compliqué d'être excellent dans tout, à tout moment, dans toutes les disciplines. Et d'ailleurs, la plupart des universités, même parmi les meilleures, ont des départements absolument exceptionnels et d'autres très bons mais moins exceptionnels. Et puis, cela peut varier dans le temps. Les vrais critères d'évaluation se font plutôt par département que pour un ensemble universitaire. Dans cet ensemble très vaste, il y aura la réunion sous forme fonctionnelle de ce qu'il y a de meilleur, avec l'idée que ce noyau d'excellence ait un impact très fort sur la totalité du PRES.

Une autre forme de rationalité est de dire : le gouvernement veut une petite dizaine d'universités de recherche d'excellence, ce sont les futurs IDEX. Pour le reste, on trouvera d'autres moyens de s'occuper des universités ou des morceaux d'université qui n'en feront pas partie. Évidemment, cela interroge beaucoup car par définition, ce sera 90 % des étudiants et 80 % des enseignants-chercheurs.

M. DEMEULENAERE.- ...sur Saclay.

M. DESCOINGS.- Même ! Sociologiquement, l'injonction ne suffit pas toujours, et en science politique, à un an des élections, cela ne favorise pas la puissance de l'injonction !

M. DEMEULENAERE.- J'ai bien dit que la SHS était peu présente à Saclay !

M. le PRESIDENT.- Mais l'injonction provoque une réaction de force égale en sens inverse.

M. DEMEULENAERE.- Cela dit, à Saclay, il y a un acteur comparable à Sciences Po, Polytechnique, qui pose des problèmes en quelque sorte similaires.

M. DESCOINGS.- Nous nous sentons très solidaires de Polytechnique ! (*Sourires*)

M. PAYE.- Ces IDEX ont des structures propres ? Une personnalité morale ?

M. DESCOINGS.- Je suis expressément mandaté par le bureau du PRES pour qu'il n'y ait pas de structure juridique nouvelle. Nous n'en pouvons plus des structures juridiques ! Le PRES est déjà une structure juridique nouvelle. Une structure a un président, veut des chargés de mission et toutes sortes de choses. On crée de la structure et on crée des coûts de transaction infinis car la structure nouvelle suppose que l'on se mette d'accord, que l'on se réunisse etc.

Rappelons que le CNRS et l'Inserm continuent d'exister par ailleurs. Rappelons que l'on a l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, l'ANR, le Conseil européen de la recherche, bref, depuis dix ans, le paysage dans lequel chacun des acteurs universitaires doit se mouvoir ne s'est pas simplifié !

Mme GISSEROT.- Quel est le statut du PRES ?

M. DESCOINGS.- C'est variable ! Au début, c'était un établissement public. L'Etat, représenté par la Ministre de l'enseignement supérieur et la Direction générale de l'enseignement

supérieur, nous dit qu'au sens de la loi de 2006, un PRES peut juridiquement être, soit un établissement public, soit une fondation de coopération scientifique. L'incitation très forte de l'Etat, notamment à travers les crédits de rénovation des campus, est « *faites un établissement public* ».

Bons petits soldats, nous avons créé un PRES, établissement public administratif. D'autres universités (Paris II, Paris IV, Paris VI) ont fondé une fondation de coopération scientifique.

M. le PRESIDENT.- Pour nous, c'est l'Institut, pas la FNSP.

M. DESCOINGS.- Le PRES est-il amené à durer ? Soit nous ne sommes pas labélisés et nous n'avons pas vocation à appartenir à un PRES pour les nuls ! Si nous ne sommes pas dignes de constituer un ensemble qualifié d'« Initiative d'excellence », nous n'avons aucun intérêt à rester dans cet ensemble. Cela a été dit en bureau du PRES.

Soit nous sommes labellisés « Initiative d'excellence » et alors, le noyau dur d'excellence fait effet d'entraînement sur la totalité du PRES. Le PRES en tant que tel a vocation à disparaître.

M. le PRESIDENT.- Voyez les risques d'absurdité. On risque de se retrouver dans une situation où l'Ecole Polytechnique, qui est ce qu'il y a de mieux en France scientifiquement n'est nulle part, ou l'Institut de physique du globe qui est un des meilleurs du monde ne serait nulle part et, où Necker qui est ce qu'il y a de mieux en France pour la médecine scientifique ne serait nulle part ! Il vaut mieux en rire qu'en pleurer !

Espérons que la prudence prévaudra, que vous obtiendrez, cher Richard, le statut envié d>IDEX, que nous en tirerons quelques millions et que les prochains gouvernements auront d'autres idées excellentes !

Avez-vous des observations sur le procès-verbal ?

Il est donc adopté.

La séance est levée, je vous remercie.

La séance est levée à 10 heures 55.