

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 18 octobre 2011 -**

Sommaire

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 3 mai 2011	2
II.	Information sur les perspectives d'exécution du budget 2011	2
III.	Participation de Sciences Po à la compétition pour les « Initiatives d'excellence (IDEX) »	9
IV.	Informations et questions diverses	36

=====

PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Christian BIDEGARAY, Bernard BOUCAULT, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, Martial CRON, Pierre DEMEULENAERE, Richard DESCOINGS, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Pierre GADONNEIX, Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Guy JOURSON, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascale LECLERCQ, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Kathy ROUSSELET, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Jean-François SIRINELLI, Philippe TERNEYRE.

ABSENTS OU EXCUSES

Michel BUSSI, Henri de CASTRIES, François CHEREQUE, Jacques CHEVALLIER, Jean-Pierre JOUYET, Alain LANCELOT, Jean-Louis RULLIERE.

ASSISTAIENT A LA REUNION

Hervé CRES, Directeur adjoint chargé des études, de la scolarité et de l'Ecole doctorale, Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique, Pierre-Yves SUARD, Directeur financier, Benjamin GIAMI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po.

PROCES VERBAL

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

M. le PRESIDENT.- Mesdames, Messieurs, plusieurs de nos collègues nous ont prévenus de leur absence et ont demandé que l'on veuille bien les excuser : M. Henri de Castries qui m'a donné procuration ; M. François Chérèque qui a donné procuration à M. Olivier Duhamel ; M. Jacques Chevallier ; M. Jean-Pierre Jouyet qui m'a donné procuration et M. Alain Lancelot.

Je suis heureux de vous présenter M. Pierre-Yves Suard, notre nouveau directeur financier et Mme Pascale Leclerc, nouveau membre de notre conseil, élue du personnel dans le premier collège. Elle remplace Cédric Prunier qui a quitté la maison.

Vous disposez sur votre table de plusieurs documents : le nouvel ordre du jour modifié ; un rapport de notation de l'agence Fitch Ratings ; le rapport d'activité de la bibliothèque pour l'année 2010 ; le volumineux livret des cours pour 2011-2012. Il manque les comptes des Presses de Sciences Po et de l'Association internationale de science politique, qui seront à votre disposition le 13 décembre.

I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 3 MAI 2011

M. le PRESIDENT.- Avez-vous des remarques sur ce procès-verbal ?

Si tel n'est pas le cas, il est considéré comme approuvé.

II. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2011

M. DESCOINGS.- Comme vous pouvez l'imaginer, comme toutes les entités économiques, nous avons suivi l'année 2011 pas à pas avec, très logiquement, si ce n'est des inquiétudes, en tout cas une attention toute particulière. Vous connaissez mieux que moi l'état des finances publiques et vous savez mieux que moi que les entreprises sont particulièrement attentives à celles de leurs dépenses qui ne leur paraîtraient pas absolument essentielles. Vous savez également que les mécènes ont pu connaître des revers de fortune. C'est un peu l'ensemble de nos sources de financement qui étaient sous surveillance particulière.

À mi-octobre, nous n'avons pas de signaux inquiétants sur les ressources de Sciences Po. Cela ne veut pas dire que, d'ici à la fin de l'année, nous n'en aurons pas, mais j'ai eu plusieurs réunions avec le cabinet du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et avec le directeur de la recherche et de l'enseignement supérieur ; nous pouvons tabler sur le maintien du gel des crédits que nous avons provisionné en budget prévisionnel. Il ne devrait pas y avoir d'augmentation.

De la même manière, pour ce qui est du financement en provenance des entreprises, qu'il s'agisse de la taxe d'apprentissage, des contrats de partenariat ou du mécénat, jusqu'à présent, nous n'avons pas noté de renonciation, soit à des financements qui nous auraient été promis, soit à la conclusion de conventions qui étaient en cours de négociation. Je suis très prudent dans les termes et vous le comprendrez, car nous connaissons la même incertitude, à quinze jours, ou à un mois, que tout le monde peut connaître en ce moment.

Jusqu'à présent, notre trésorerie a été positive. Le 31 décembre, ce sera la cinquième année de suite qu'elle le sera. Nous avons rehaussé légèrement l'objectif de surplus du compte de résultats afin, comme vous l'avez souhaité, de tenir compte de l'augmentation des remboursements d'amortissement à la suite de l'acquisition du 9 rue de la Chaise que vous aviez autorisée.

La très bonne nouvelle de ce second semestre vient de notre évaluation par Fitch. Nous en sommes à la dixième année consécutive et avons été pionniers en la matière. Or, Fitch indique «... réviser la perspective de la FNSP de stable à positive. La modification de la perspective traduit le maintien en grande partie de bonnes performances budgétaires et la normalisation de la structure du bilan à moyen terme. Par ailleurs, la note intègre l'excellence académique de l'institution au niveau national et international et un positionnement unique dans le système universitaire ».

Nous avons l'espoir que, l'an prochain, si nous maintenons la qualité de notre compte de résultat, nous pourrions même avoir la bonne surprise d'obtenir une note supérieure. Or, comme vous le savez, pour nous, c'est particulièrement important puisque cela déclenche de la part des banques la confiance et le montant des taux d'intérêt. Je peux vous dire qu'en ce moment - je parle sous le contrôle de Michel Pébereau - j'ai le sentiment que les banques nous trouvent des partenaires particulièrement rassurants car elles ont l'impression qu'à vingt ans, en anticipations rationnelles, nous serons toujours là.

Si l'on entre dans le détail, vous avez un tableau - demandé par la commission des finances - qui retrace l'évolution sur une seule feuille de l'ensemble de nos ressources et de nos dépenses et qui vous donne : les comptes 2010, le budget prévisionnel 2011, les perspectives d'exécution 2011 et les variations des perspectives par rapport aux comptes comme au budget prévisionnel.

Les ressources de mécénat, de partenariat et de taxe d'apprentissage ont augmenté de l'ordre de 225 000 € par rapport à l'an passé. Vous pourriez trouver que cette hausse n'est pas considérable mais, compte tenu de l'année que nous vivons et des inquiétudes sur 2012, pour nous, c'est déjà relativement rassurant.

La mauvaise nouvelle, c'est que les conditions de performance de la formation continue, dont je vous avais dit l'an passé qu'elles avaient été mauvaises, n'ont pas été tellement meilleures cette année. Nous avons recruté une nouvelle directrice de la formation continue, qui a pris ses fonctions à la mi-année. Sa capacité d'influence sur le résultat 2011 était donc nécessairement faible. Nous mettons tout en œuvre pour retrouver une marge qui soit de l'ordre de celle que nous avons connue les années précédentes, c'est-à-dire 800 000 ou 900 000 € pour un total de chiffre d'affaires de l'ordre de 9 M€.

Nous prélevons sur le chiffre d'affaires de la formation continue 20 % au titre de la répartition des coûts fixes. Autrement dit, il ne faut pas croire que, malgré tout, la formation continue fait des opérations à perte. Cela nous permet de couvrir une quote-part des coûts fixes. Si la situation n'est pas bonne, elle n'est pas aussi grave que si nous n'arrivions même pas à récupérer sur cette activité la quote-part des coûts fixes.

Sur les ressources que nous appelons « en provenance des usagers », donc les droits de scolarité, le plan que vous aviez adopté a été mis en œuvre régulièrement, sans contestation particulière et a produit ses effets. A la demande de la commission des finances, un nouveau document vous a été remis ce matin avec un tableau montrant l'évolution du montant des droits de scolarité et celle du nombre des boursiers. Vous aviez par ailleurs adopté l'idée d'augmenter les droits pour ceux des étudiants qui appartiennent aux foyers les plus aisés et, en même temps, d'augmenter la proportion des boursiers au sein de Sciences Po. Cette année, nous avons de l'ordre de 27 % de boursiers à Sciences Po ; nous étions partis de 6 % en 2000, soit une augmentation très considérable.

Je dois souligner que l'augmentation la plus considérable provient des boursiers qui sont aux échelons 4, 5 et 6 du CROUS, c'est-à-dire les échelons où les bourses sont les plus élevées et correspondent à des foyers fiscaux

où il y a le moins de ressources. Non seulement la proportion de boursiers augmente mais parmi eux, la proportion des boursiers les moins aisés croît. Nous avons eu un effet « boursier à taux 0 » puisque la dernière grande réforme des bourses par le gouvernement est d'avoir créé un échelon 0 où il n'y a pas véritablement d'aide financière directe qui leur soit versée ; en revanche, ils sont exonérés des droits d'inscription et de la sécurité sociale. Il y a donc une économie pour ces foyers même s'il n'y a pas de ressources. Bien sûr, nous avons eu un rebond lié à cette création d'un taux 0, mais cela n'est pas l'essentiel de l'augmentation du nombre des boursiers.

Du côté des dépenses, je remercie l'ensemble des services de Sciences Po et la DRH qui ont parfaitement maîtrisé les dépenses de personnel. Nous sommes à 0,3 % du montant de dépenses qui avait été présenté à votre conseil. Cela me paraît évidemment une bonne chose. C'est près de 50 % de nos dépenses.

En revanche, nous avons augmenté les dépenses d'enseignement. Cela résulte de deux éléments.

D'abord, nous avons un peu plus d'étudiants et donc nous avons cherché à maintenir, voire à améliorer le taux d'accompagnement pédagogique de ces derniers. Pour le collège universitaire, par exemple, nous avons rendu obligatoire la pratique artistique. Tous nos élèves de première et deuxième année doivent choisir l'exercice d'une pratique artistique. Nous avons enfin mis à Sciences Po les bonnes pratiques que certaines fondations ont mises en œuvre dans des lycées défavorisés. Cela s'est fait dans l'enthousiasme mais aussi dans le coût, puisqu'il est assez onéreux d'ajouter à nos dépenses pédagogiques traditionnelles ce que nous faisons.

Ensuite, nous avons recruté des professeurs sur des CDI et, à côté du salaire qui entre dans la masse salariale, comme dans toutes les universités du monde, il y a l'attente d'un certain nombre d'aides aux métiers d'enseignant chercheur.

Les dépenses de ressources documentaires sont en ligne avec ce qui a été prévu. Les bibliothèques ne désemploient pas. Que vous y alliez le matin à l'ouverture ou le soir à la fermeture, c'est très impressionnant. Nous ouvrons jusqu'à 21 heures 30 et à chaque conseil de direction, hier encore, les représentants des étudiants demandent « *à quand une ouverture plus tardive ?* » ce à quoi je réponds qu'il s'agit de négociations et qu'il faut trouver la bonne mesure entre l'attente des étudiants et les charges qui peuvent peser sur les salariés travaillant à la bibliothèque. En tout cas, il y a clairement un amour des étudiants pour notre bibliothèque qui fait plaisir à voir, tout comme je pense il fait plaisir à toutes celles et ceux qui y travaillent.

Une dépense qui a fortement augmenté à nouveau cette année est l'aide financière directe. Vous êtes particulièrement vigilants sur ce point. Vous constaterez que nous l'avons augmentée de près de 6,5 % par rapport à 2010.

En revanche, nous avons maîtrisé les dépenses de locaux et relativement limité celles de fonctionnement.

Concernant les investissements, ils sont inférieurs à nos prévisions. Une raison à cela : deux des principaux cadres de la direction des services généraux et de l'immobilier nous ont quittés au premier semestre. Nous avons préféré remettre des opérations plutôt que les lancer sans chef de projet aguerri. Ce sont toujours des opérations compliquées ; j'ai donc préféré les repousser d'un an, ce qui s'est traduit par un montant d'investissement inférieur de 1,5 M€ à ce qui avait été prévu.

Voilà ce que je pouvais dire rapidement. Pierre-Yves Suard est arrivé dans un moment qui n'est pas le plus simple, également à un moment où Isabelle François avait laissé des comptes extrêmement sains et bien tenus. Vous l'aviez félicitée au moment de son départ. En l'état actuel des choses, il y a une immense vigilance de notre part mais pas trop d'inquiétude.

M. le PRESIDENT.- Merci.

Mme CARRERE D'ENCAUSSE.- Je remercie le directeur car il est très réconfortant de l'écouter. On passe notre temps à entendre des gens se lamenter sur des situations absolument irréparables. Moi-même, j'ai un budget à gérer, vous m'avez donc fait très plaisir.

Sur les droits de scolarité, pensez-vous avoir atteint un certain seuil au niveau des augmentations ou y a-t-il un programme qui vise encore à les développer ? C'est spectaculaire, même très spectaculaire !

M. DESCOINGS.- Nous nous étions engagés vis-à-vis des étudiants à ce qu'il n'y ait pas de modification des droits hors inflation, sauf à la marge, jusqu'en 2013 ou 2014. En d'autres termes, que ceux qui étaient entrés avec une augmentation des droits de scolarité aillent jusqu'au bout de leur scolarité sans connaître une augmentation supplémentaire. Contractuellement et moralement, c'est assez logique.

Il y a une demande des étudiants très intéressante, Jean-Paul Fitoussi s'en souviendra ; ils voudraient que nous organisions des droits de scolarité qui soient en progression linéaire. Aujourd'hui, nous avons des seuils qui déclenchent des niveaux de droits. Les étudiants voudraient que nous ayons une seule ligne et que, grosso modo, à chaque niveau de revenus coïncide un niveau donné de droits. D'une part, c'est extrêmement compliqué à réaliser. Nous n'avons pas pour le moment les moyens de le faire. D'autre part, les familles risquent de trouver cela un peu inquisitorial ; elles doivent déjà donner les avis d'imposition donc, si on entre dans trop de détails, la question se pose.

De façon plus pragmatique, nous avons deux possibilités de modification :

- une pour les hauts salaires. Aujourd'hui, nous ne faisons pas de distinction entre les familles dont le revenu annuel est de l'ordre de 200 000 € nets, celles dont les revenus sont de 500 000 € nets et celles dont les revenus sont de 2 M€ nets. Or, ça n'est pas la même chose ; on peut gagner très très bien sa vie et n'avoir pas le sentiment d'être très très riche avec 200 000 €. D'ailleurs, le gouvernement s'est penché sur cette intéressante question pour la taxe exceptionnelle : à partir de quel revenu (par part) est-on riche ? J'imagine que la campagne électorale permettra également de préciser ces différents points.

Nous savons que, sur les 25 à 30 % d'étudiants qui payent le maximum, les uns appartiennent à des familles qui sont extrêmement à l'aise, d'autres appartiennent à des familles qui sont franchement plus riches. A terme, nous pourrions nous aligner, par exemple sur HEC, qui doit avoir un niveau de l'ordre de 16 000 € pour la tranche maximale mais pour des familles dont les revenus sont supérieurs aux 200 000 € nets actuels. Simplement, nous ne savons pas ce que serait l'effet produit car nous ne savons pas comment ces familles se répartissent sur l'échelle de revenus sur les deux derniers centiles.

- une autre possibilité - évidemment très impopulaire mais pas totalement absurde - serait que, y compris pour les étudiants boursiers, du fait du montant des bourses, il y ait un minimum qui pourrait être celui fixé pour les droits d'inscription à l'université. En effet, on passe aujourd'hui de bourses d'un montant généreux puisque nous complétons à hauteur de 75 % les bourses qui sont versées par le CROUS, à des élèves qui sont totalement exonérés puis à ceux qui paient des droits de scolarité. Pourrait-on créer une tranche à 200 ou 250 € par an, ce qui, si vous comparez cela à une paire de chaussures de sport, ne serait pas très considérable ? Ce serait également possible. Évidemment, par les temps qui courent, c'est une mesure moins populaire auprès de la plus grande partie des élèves que l'idée de taxer plus les riches. Voilà les deux possibilités.

Depuis plusieurs années, notre conseil a, je crois, un consensus : c'est dans la diversification des sources de financement que nous assurons à la fois notre développement et une certaine idée de la justice sociale et de la redistribution.

M. le PRESIDENT.- Pour les droits d'inscription, comme le montre le rapport de Fitch en Europe, nous sommes au-dessous de la London School et assez nettement au-dessus de la Bocconi en Italie. Sciences Po demande des droits entre 0 et 13 000 euros.

D'autres questions ?

M. PAYE.- Une remarque sur le tableau « *Evolution du taux des boursiers et des droits de scolarité* ». Ce serait bien d'ajouter l'évolution du nombre d'étudiants. On a l'impression que les droits de scolarité ont considérablement augmenté mais, en réalité, c'est parce que le nombre d'étudiants a également cru.

M. DESCOINGS.- Tout à fait. Effectivement, cela donne l'impression que c'est sur une assiette stable, ce qui n'est pas le cas. Par ailleurs, cela sous-estime l'importance du nombre d'étudiants boursiers. En effet, la proportion de ceux-ci a augmenté sur un nombre d'étudiants qui, lui-même, a augmenté.

M. PEBEREAU.- La Direction de l'institut fait un travail remarquable et je pense qu'il faut soutenir ses propositions. La première partie du discours de Richard Descoings mérite toute notre attention. Comme on pouvait le craindre, notre environnement financier se détériore. Nos perspectives de recettes en provenance de l'Etat et de la taxe d'apprentissage vont difficilement s'améliorer dans les temps à venir, pour des raisons évidentes. Il me semble important, dans ce contexte, de nous ré-interroger sur les questions de droits de scolarité d'une part, et de mécénat, d'autre part. De nombreuses universités créent ou vont créer des fondations qui seront concurrentes de la nôtre. Il nous faut donc accentuer nos efforts en matière de mécénat.

Je voudrais à nouveau insister sur l'utilité de mécanismes visant à orienter en partie le mécénat vers la constitution d'un *endowment*, d'un capital. Cela permettrait en particulier d'attirer des donations, non pas seulement du vivant des mécènes mais au moment de leur décès. Certains peuvent être intéressés par l'idée de contribuer à la pérennisation de Sciences Po. Dans la compétition internationale, l'une de nos faiblesses principales est, à mon avis, l'absence d'un courant d'alimentation de notre capital.

M. le PRESIDENT.- Les recettes dépendent en partie de l'évolution de la législation fiscale en France, en partie de la conjoncture et bien sûr, aussi de notre action en concurrence avec d'autres établissements.

M. PEBEREAU.- Actuellement, le système fiscal des donations en France est favorable, incitatif.

M. DESCOINGS.- Une information : Jean Picq, Président de la troisième chambre de la Cour des comptes pour peu de temps encore, m'a annoncé la visite de la Cour pour un contrôle. Le délai a été un peu long puisque le dernier contrôle remonte à presque dix ans, alors que normalement, c'est plutôt de l'ordre de cinq à six ans. Jean Picq, également professeur associé à Sciences Po a, comme à l'accoutumée, été d'une honnêteté intellectuelle remarquable : il a souhaité lancer un contrôle sur la gestion de Sciences Po de 2005 à 2010 avant de prendre sa retraite mais partir à la retraite avant d'avoir les résultats. Cela explique le moment choisi. Je trouve qu'il y a beaucoup de noblesse de sa part à le faire, ce qui explique aussi qu'il se soit écoulé autant de temps depuis le dernier contrôle. Bien sûr, je vous tiendrai informés.

Nous avons le contrôle annuel de Fitch Ratings, le contrôle par le CNRS, le contrôle par l'agence d'évaluation de la recherche de l'enseignement supérieur. Nous rendons des comptes au conseil européen de la recherche. Tout ceci est extrêmement sain. Et puis, trois fois par an, notre conseil scrute nos comptes : au moment de l'établissement du budget prévisionnel ; au moment des perspectives d'exécution ; au moment des comptes. Ainsi pouvons-vous avoir une certaine sérénité sur la régularité et la sincérité de nos comptes. J'ajouterai que vous avez été pionniers dans le fait de faire appel à un Commissaire aux comptes qui, chaque année, vient certifier la régularité de nos comptes. Cette pratique que vous avez établie, s'est retrouvée dans la loi de 2007 sur l'autonomie des universités puisque la loi généralise le recours au Commissaire aux comptes pour l'ensemble des universités.

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

M. le PRESIDENT.- C'est une participation qui nous engage doublement. Nous appartenons à un PRES, qui prépare un projet et qui le soumettra à la commission chargée d'évaluer les différents projets. Le conseil du PRES a confié à notre Administrateur la charge de bâtir et défendre ce projet. Nous sommes donc engagés comme institution, et en la personne de notre Administrateur qui a préparé le projet dont il va vous parler.

M. DESCOINGS.- Ne cherchez pas de document, il n'y en a pas. Pour une raison assez simple que connaît bien Marion Guillou, nous sommes à la fois très amis et très en compétition. Nous essayons, les uns les autres, de laisser le moins de documents circuler même si, en lisant telle ou telle « *Lettre de l'Education* », je retrouve chez certains amis et compétiteurs des idées que nous croyions avoir eues de façon très originale !

Permettez-moi de commencer par un rappel des raisons pour lesquelles en ce moment, nous sommes dans un mouvement extrêmement profond de tentative de transformation de l'enseignement supérieur de la recherche en France. On ne peut pas comprendre ce qui se passe sans comprendre ce qui nous différencie de la majorité des grands pays universitaires dans le monde.

Les universités ont été supprimées par la Révolution française. Elles étaient des corporations. La première République a supprimé les corporations et les universités.

M. le PRESIDENT.- En 1792.

M. DESCOINGS.- Napoléon n'a pas remplacé les universités. Il a créé l'Université Impériale, une université extrêmement centralisée, avec un Grand Maître, Chancelier des Universités mais qui n'avait pas de contenu véritable substantiel. La grande création de Napoléon, c'est le lycée. La raison pour laquelle le lycée a une place si particulière dans notre pays par rapport à d'autres établissements d'enseignement secondaire d'Europe continentale, c'est que le lycée a été pensé pour former les cadres de l'Empire et non pour diffuser l'enseignement à une grande partie de la population. Il a été pensé, dès sa création, comme très élitiste.

Pendant tout le XIX^e siècle, en France, il n'y avait pas d'université mais cette nouvelle institution qu'étaient les lycées. L'excellence académique s'est trouvée assez rapidement concentrée chez les professeurs qui étaient les professeurs agrégés de l'enseignement secondaire (et que l'on appelle encore « agrégés de l'Université ») et les écoles normales supérieures en charge de former les agrégés. Dans notre pays, il y a donc eu une insistance particulièrement forte sur ce segment de l'enseignement secondaire.

La situation était bien différente chez nos voisins allemands. Hier, en conseil de direction, nous avons beaucoup parlé d'Emmanuel Kant qui avait écrit sur les différentes facultés et le conflit qui les opposait. Les Allemands ont conçu une nouvelle forme d'université intégrant massivement les préoccupations de recherche alors qu'en France, cette réflexion n'avait pas lieu. C'est Wilhelm von Humboldt qui, en créant l'université de Berlin, met en œuvre ce que Kant avait pensé.

Vous savez également que l'Ecole libre a largement été créée sur l'inspiration de ce que Humboldt avait pu faire en Allemagne. Nos conférences de méthode que nous pensons extraordinairement et exceptionnellement françaises ne sont rien d'autre que ce qui a été pensé par Humboldt au départ. C'est, je crois, le bibliothécaire de l'Ecole Normale Supérieure qui disait : « *L'Autriche a perdu à Sadowa contre l'université prussienne* ».

L'université allemande se ressource, se recompose. Et s'exporte, notamment aux Etats-Unis. Parmi les plus grandes universités aujourd'hui, on trouve celles qui ont été créées dans la deuxième partie du XIX^e siècle et, dont la première, qui porte le nom de son fondateur, Johns Hopkins, est directement d'inspiration Humboldtienne. Rien de tel ne se passe en France et, même à la fin du XIX^e siècle, alors qu'une loi s'intéresse aux universités, elle légifère sur

l'organisation facultaire de l'enseignement supérieur la faculté de théologie, la faculté de droit, la faculté de médecine et les facultés secondes de lettres et de sciences.

Quand il y a un vide, tout naturellement, il est rempli. Il a été rempli pour les professions auxquelles ne préparaient pas les facultés, par les grandes écoles d'ingénieurs puis par les grandes écoles de commerce. Si les grandes écoles d'ingénieurs ont été créées, c'est parce que les facultés ne faisaient place ni à la technologie, ni à de nouvelles sciences, ni à la préparation des nouvelles générations à exercer de nouveaux métiers. Avec un décalage d'à peu près un siècle, on a assisté à la même chose avec les écoles de management. Avec le temps, s'est ainsi constitué un système de grandes écoles préparé dans les lycées mais après le baccalauréat. On a donc cette dissociation entre les universités de droit commun et les grandes écoles qui, les unes après les autres, ont toutes été constituées pour préparer à tel ou tel métier, d'où leurs noms : l'Ecole des Mines, l'Ecole des Eaux et Forêts, l'Ecole des Ponts et Chaussées. Il y avait une vocation professionnelle très forte dans l'appellation de ces écoles.

De la même manière, pour la recherche, comme la Révolution Humboldtienne n'avait pas été réalisée au sein de notre enseignement supérieur, ont été progressivement créés les grands organismes de recherche que vous connaissez bien : le CNRS, l'INSERM, le CEA, l'INRA..., qui sont venus compenser ce qui ne se faisait pas dans l'université.

Tout cela s'explique très bien historiquement mais, en ce début du XXI^e siècle, ne place pas la France dans une situation très favorable dans la compétition avec l'immense majorité des pays dans le monde où n'existe pas cette partition entre des grands organismes de recherche, des grandes écoles et des universités. Imaginez-vous l'université de Cambridge sans la recherche ? Imaginez-vous Oxford sans ses collèges et sans l'éducation *undergraduate* avec les meilleurs des jeunes gens qui sortent de l'enseignement secondaire ?

Le mouvement qui a été impulsé, d'abord en donnant une relative autonomie aux universités et surtout, en mettant en compétition les différentes universités et grandes écoles et en leur demandant d'élaborer des projets novateurs, transformateurs du système d'enseignement supérieur et de recherche, aboutit à de grands mouvements dans notre milieu, peut-être à des avancées et, peut-être, à des difficultés. Nous avons le choix - nous en avons parlé dans notre conseil - entre rester à l'écart de ce mouvement, nous en avons la possibilité, ou, au contraire, y participer, si possible de façon active. Sous l'impulsion forte de l'Etat, nous avons fini par choisir d'intégrer un PRES.

Je vous rappelle vos délibérations sur le PRES. Vous aviez manifesté un enthousiasme somme toute limité, à la fois sur la qualité de la rédaction des statuts et sur le caractère un peu inattendu de cet ensemble auquel nous nous lions. En réalité, le PRES ne peut être que la préfiguration de quelque chose. Il n'a pas d'intérêt en tant que tel. Son intérêt est d'accueillir l'initiative d'excellence que nous avons présentée au jury international, instituée par l'Agence nationale de la recherche et par le Commissariat général à l'investissement.

Nous sommes en compétition avec des alliances universitaires de première qualité. Un premier concours a été organisé au printemps. Je vous avais raconté à quel point nous avons échoué. Trois projets ont été retenus de façon définitive par le jury.

Le premier est celui porté par l'université de Strasbourg qui a lancé sa réunification, il y a dix ans déjà. D'ailleurs, l'université de Strasbourg a tout récemment été honorée, l'un de ses chercheurs ayant été choisi pour recevoir le prix Nobel de médecine. C'est intéressant de voir que c'est un chercheur, et non pas un médecin, qui a eu ce prix. Mais cela a été une œuvre de très longue haleine.

Le deuxième projet retenu est celui présenté par l'université de Bordeaux qui est en cours de réunification. Là aussi, il s'agit de refaire l'université de Bordeaux.

La situation en Ile-de-France est évidemment compliquée. Il ne peut pas vraisemblablement s'agir de recomposer l'université de Paris qui, d'ailleurs, n'a jamais véritablement existé. Une alliance a réussi un très beau projet qui a été labellisé IDEX par le jury. Ce projet réunit notamment l'Ecole Normale Supérieure, l'Ecole de Physique et Chimie de Paris, le Collège de France et l'université Paris Dauphine avec une intensité scientifique remarquable mais une intensité d'étudiants moins large !

Si tous les IDEX sont pensés sur ce modèle en Ile-de-France, alors, il y aura un tout petit nombre d'extraordinairement bons établissements et un très grand nombre d'établissements qui ne seront pas d'excellence et qui accueilleront l'immense majorité des étudiants. C'est un des enjeux que nous avons de convaincre le jury que, dans l'intérêt collectif, les IDEX ne peuvent pas être seulement des établissements à très faibles effectifs d'étudiants, sauf à poser un problème d'éducation supérieure à l'ensemble de notre pays.

L'alliance que nous formons « Sorbonne Paris Cité », comporte quatre universités : nos voisins de Paris V qui exercent principalement en médecine avec notamment l'hôpital Necker ; nos amis de Paris VII qui sont maintenant très bien installés autour des grands moulins de Paris (l'ancienne ZAC Seine rive gauche) ; Paris III, une université d'humanités consacrée aux arts, aux lettres et aux langues ; et puis, nous avons tenu à associer et à faire de cette université un membre fondateur l'université Paris XIII-Villetaneuse, car si on nous demande de penser à vingt ans, il y aura un Grand Paris et ne pas avoir d'université qui soit située au-delà des frontières du périphérique nous paraissait extraordinairement compliqué. Sans compter qu'un des enjeux pour l'avenir de notre pays est la cohésion sociale et la prospérité économique. Il n'y aura ni cohésion sociale, ni prospérité économique si, d'une manière ou d'une autre, nous ne réussissons pas à faire participer de cette prospérité et de cette cohésion celles et ceux qui habitent dans ce que l'on appelle un peu facilement « les banlieues ».

Il y a quatre établissements à statut particulier : l'IEP de Paris ; les Langues Orientales (INALCO) ; l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique ; l'Institut Physique du Globe de Paris, une des meilleures équipes mondiales dans son domaine.

Quelle est la vision ? C'est que nous créions, à partir du PRES, une université unifiée qui portera le nom de « Sorbonne Paris Cité » et qui, par l'intensité critique de la science qui y est produite, par l'ampleur et la qualité des formations qui y sont dispensées soit capable d'être considérée par ses pairs - c'est-à-dire par les autres universités - comme une des dix meilleures européennes et une des trente meilleures mondiales au début des années 2020.

Cela n'est pas impossible. Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche s'est livré à un exercice en partie artificiel mais qui contient aussi, en partie, une indication forte : appliquer les critères du classement de Shanghai à l'ensemble que constituerait cette université si elle était réalisée. En l'état actuel des choses, nous serions classés 43^e. Se donner pour objectif à dix ans d'être dans les trente premiers, à condition de restructurer et d'augmenter la qualité de notre ensemble, paraît donc possible.

Comment serait organisée cette future université ? Nous n'avons pas cherché à faire original. Nous avons regardé comment les meilleures universités dans le monde sont organisées car je ne vois pas en quoi l'originalité aurait été un atout pour nous comparer avec les meilleures d'entre elles. Nous proposons donc une organisation en quatre grandes divisions, quatre grands secteurs de recherche : les sciences exactes et de l'ingénieur ; les sciences du vivant et de la santé ; les humanités - arts, lettres et langues - ; les sciences sociales et les politiques publiques. Ces divisions seraient organisées en départements comme toutes les universités du monde connaissent des départements. C'est, d'ailleurs, la comparaison entre les départements qui, plus que la comparaison globale des universités, est importante pour les scientifiques. On sait très bien qu'un département d'histoire, d'économie ou de physique peut connaître des hauts et des bas en fonction des professeurs qui s'y agrègent et de ceux qui peuvent s'en écarter. C'est le lieu d'appartenance naturelle des chercheurs et des enseignants-chercheurs. C'est l'espace intellectuel naturel de comparaison entre les différentes universités. Et d'ailleurs, les toutes meilleures universités n'ont que de très bons

départements ; c'est pourquoi elles sont de niveau mondial et c'est pour cela qu'en France, nous n'en avons pas car quelle que soit la qualité de chaque université ou établissement, nous ne réussissons pas à obtenir l'homogénéité de très haute qualité que l'on peut retrouver dans les universités de rang mondial.

En même temps, il faut savoir ne pas s'enfermer dans les disciplines ni même dans les grands champs disciplinaires. Nous prévoyons un certain nombre d'instituts pluridisciplinaires qui permettront à des chercheurs appartenant à des départements différents et à des divisions différentes de travailler ensemble sur les thématiques de recherche qui nécessitent la convergence des disciplines. Aux divisions de recherche devront naturellement être associées les formations puisque, dans l'enseignement supérieur, celles-ci doivent être irriguées par la recherche.

Nous partons avec des bases assez solides. L'Agence Nationale de la Recherche a déjà organisé des compétitions pour des « laboratoires d'excellence », pour des équipements scientifiques d'excellence, pour des instituts hospitalo-universitaires, pour d'autres thématiques encore, et l'ensemble que nous formons a obtenu de bons résultats. Nous nous présentons devant le jury avec ces résultats déjà acquis. C'est sur le fondement de ceux-ci que nous dessinons un premier périmètre de ce que l'on appelle les initiatives d'excellence, qui réunit à la fois les équipes qui ont été désignées par les jurys mis en place par l'ANR et le CGI, les équipes évaluées A+, c'est-à-dire au plus haut niveau par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur et les personnalités scientifiques qui ont obtenu des financements par le Conseil européen de la recherche.

Cela représente entre 35 et 40 % des forces scientifiques. Et, tout l'effort opérationnel de l'initiative d'excellence sera de transformer ce potentiel initial en une université, en faisant monter en puissance celles des équipes scientifiques et des formations qui ne sont pas aussi bien classées que cela, en permettant aux meilleures de nos équipes d'atteindre un niveau mondial et, pour les étudiants, en faisant une offre de formation plus lisible qu'aujourd'hui. Quiconque a eu à conseiller un jeune sortant du bac, en dehors des grandes écoles, à s'inscrire à l'université, s'est arraché les cheveux. Très objectivement, comment explique-t-on quelle faculté doit être choisie, quelle université pour suivre quel cursus en droit, en économie, etc. ! La carte francilienne est extraordinairement brouillée, foisonnante et, elle connaît parfois, un nombre de doublons qui n'est pas satisfaisant. Il faudra évidemment simplifier cette carte dans l'intérêt des étudiants.

Il faudra aussi simplifier cette carte pour faire en sorte que des enseignants-chercheurs ou des chercheurs, qui sont isolés dans des équipes très peu nombreuses, puissent rejoindre des équipes plus nombreuses. Nous savons très bien, les uns et les autres, qu'il n'y a pas « un » niveau qui vaudrait pour toutes les disciplines mais aussi qu'une équipe avec trois chercheurs n'est pas viable dans la compétition mondiale. Il faudra s'assurer que les équipes seront plus fortes en ressources intellectuelles, en ressources financières mais aussi dans leur capacité d'émulation.

Jusque-là, le projet est assez facile. Si l'on prend les sujets plus compliqués, la difficulté commence. Nos universités françaises ne sélectionnent pas à l'entrée en première année. Nous avons donc un nombre très important d'étudiants de première et deuxième années. C'est un sujet qui est traité depuis longtemps par les classes préparatoires aux grandes écoles, puisqu'il y a sélection à l'entrée. C'est par définition un sujet déjà traité par les grandes écoles dans lesquelles il y a à nouveau sélection à l'entrée après la sélection en CPGE.

Je crois savoir, Marion Guillou, qu'une des questions soulevées à Saclay était : comment faire en sorte qu'une université qui ne sélectionne pas à l'entrée et, de très bonnes écoles qui ont une double sélection, réussissent à travailler ensemble ? Or, les différences sont colossales. L'ensemble dont je vous ai parlé, ce sont 80 000 étudiants en licence. La première question qui sera posée par le jury sera : « *Que faites-vous pour ces 80 000 étudiants ?* ». Quatre types de réponse.

Premièrement, nous nous sommes mis d'accord pour créer, pour les étudiants qui le souhaitent et qui sont sans doute une majorité, une année propédeutique. Cela a existé et a bien fonctionné - je parle devant nos amis universitaires. Une des difficultés pour réussir en première année, c'est qu'il n'y a pas d'encadrement et d'apprentissage de ce qu'est l'enseignement supérieur. La plupart des étudiants qui arrivent à l'université en première année, quels que soient les efforts de leurs professeurs et de l'administration de l'université, ne sont pas aidés à acquérir des méthodes de recherche documentaire, des méthodes de travail, le goût du travail. Or, c'est indispensable si l'on veut lutter contre l'échec...

M. GADONNEIX.- ...on peut rapprocher cela d'une classe préparatoire.

M. DESCOINGS.- ...si vous voulez. En tout cas, il s'agit de dire que l'on ne peut pas laisser sans aide à l'université des étudiants qui n'ont pas été préparés. Je ne voudrais pas entrer dans la querelle entre classes préparatoires et universités dont vous savez qu'elle est ingérable. Si les classes préparatoires pensent que nous sommes inspirés par les classes préparatoires, c'est très bien ; si les universités pensent que c'est très différent, c'est très bien aussi. L'essentiel est de faire réussir ces jeunes, et cela commence par l'orientation positive qui a déjà été décidée mais qu'il faut affiner.

Donc, une année pendant laquelle de jeunes étudiants vérifieront qu'ils ont du goût pour l'enseignement supérieur, ce qui est déjà un point important ; de jeunes étudiants apprendront les méthodes qui leur permettront de réussir par la suite ; de jeunes étudiants choisiront progressivement une discipline par rapport à d'autres disciplines. Nous pensons que c'est un des moyens d'améliorer la situation du premier enseignement supérieur.

(Départ de M. Fitoussi)

En même temps, en première et en deuxième année à l'université, nous avons des jeunes déjà excellents ; pour ceux-là, nous allons créer des doubles cursus ou des triples cursus. Il n'y aura pas besoin de propédeutique mais, au contraire, des jeunes qui peuvent travailler beaucoup plus que les autres et qui pourront suivre des cursus dans deux ou trois disciplines. Ce n'est pas impossible, nous le faisons déjà. Voilà six ans que nous travaillons avec Paris VI sur un double cursus de licence en un double cursus de masters en sciences et en sciences sociales. Nous avons un double cursus avec Paris I en mathématique et, plus classiquement, nous avons des doubles cursus avec Paris IV en histoire, lettres et philosophie. A l'intérieur de l'IDEX, nous ferons simplement ce que nous avons déjà fait avec d'autres partenaires. Ce sera là une deuxième façon de traiter la question des premiers cycles universitaires qui est la grande préoccupation de la plupart des Français ayant des enfants dans l'enseignement supérieur.

Troisième façon de traiter cette question, l'idée - que j'ai retrouvée dans la « Lettre de l'Education » hier -, est la création de collèges de type oxfordien. J'ai vu que cette inspiration est partagée, y compris par PSL*. L'idée est de réunir sur un même lieu des étudiants venant de chacune des institutions fondatrices pour recevoir un enseignement pluridisciplinaire. La différence par rapport aux classes préparatoires, c'est que l'on y fait aussi bien des sciences que des humanités alors que, dans les classes préparatoires, il y a une distinction entre les trois voies (littéraire, commerciale et scientifique). Cela nous permettrait de faire venir les plus méritants, quel que soit leur niveau de fortune mais aussi beaucoup d'étudiants étrangers car c'est évidemment une de nos préoccupations très fortes.

Quatrième manière de modifier de façon assez profonde et ambitieuse un des cursus importants dans notre IDEX, l'expérimentation d'une réforme des études de médecine. Aujourd'hui, il y a 90 % d'échecs à la fin de la première année de médecine, qu'il s'agisse de la première année, de la fin de la deuxième première année ou, parfois, de la fin de la troisième première année. Il y a des « commissions de triplement » dans chaque faculté de médecine pour savoir si on autorise un jeune qui a échoué deux fois à se présenter une troisième fois pour réussir le concours de passage en deuxième année.

J'en ai parlé avec des personnes compétentes qui pouvaient me parler des études de médecine ; non seulement il y a un sentiment de gâchis effroyable pour les jeunes expulsés du système mais il m'a été dit - je suis très prudent car je n'ai pas de compétences dans le domaine - que le niveau de l'enseignement n'était pas forcément extraordinairement élevé. La raison est assez simple. Prenez une université comme Paris V. Quand vous regardez son évaluation par ses pairs à l'international, nous avons une des meilleures facultés de médecine. Or, à Paris V, il n'y a pas de scientifiques, il n'y a que des médecins. Cela vient de la partition de mai 1968...

M. le PRESIDENT.- ...la partition des facultés et la composition des universités parisiennes s'est faite en 1971-1972. Sous l'autorité du baron Guichard. Bien que de noblesse d'Empire, il n'avait pas l'énergie correspondante !

M. DESCOINGS.- Les enseignements de chimie, de physique, de mathématiques sont donnés par des médecins. On ne peut pas dire que c'est un mauvais enseignement mais on peut se demander s'il ne serait pas plus souhaitable d'avoir, dans une même université, des représentants des différentes spécialités disciplinaires qui participent à la formation des futurs médecins.

Par ailleurs, aujourd'hui, nous formons de la même manière les futurs chercheurs en génétique sur les maladies orphelines et les médecins généralistes dont on souhaitera qu'ils s'installent dans des grandes agglomérations ou dans des zones rurales victimes du processus de désertification. Est-ce logique ? Sous l'appellation "médecin », parle-t-on vraiment du même métier ? La réponse est vraisemblablement non. Il faudra donc accepter que nous ne formions pas exactement de la même manière tous ceux qui, à un titre ou à un autre, voudront être médecin un jour. Ce ne sont pas les mêmes vocations. Certains chercheurs en médecine voient rarement leurs patients et un grand nombre de médecins qui en voient ne sont pas à la pointe de la connaissance et de la recherche scientifique. Ce n'est, d'ailleurs, souvent pas ce qu'on leur demande.

Tels sont les quatre axes de traitement de cette question, qui nous est très spécifique, du nombre de jeunes qui seront dans nos universités.

Nous avons le sentiment qu'au-delà de la réussite de notre initiative, nous avons une responsabilité sociale. De la même manière que, depuis quinze ans, on dit que 120 000 jeunes sortent chaque année sans certification de l'enseignement secondaire, de la même manière un jeune sur deux échoue à l'université. Ce gâchis est économique, social, moral et il atteint notre pays. Hélène Carrère d'Encausse disait "*cela fait du bien d'entendre des choses positives*" mais de temps en temps, on se demande pourquoi on ne s'attaque pas à des problèmes mentionnés depuis très longtemps. Les difficultés n'ont pas été découvertes récemment. Notre conviction est que c'est en partant du terrain et en partant de l'autonomie donnée aux universités et aux alliances universitaires que l'on fera bouger le système. Vous connaissez ma conviction depuis longtemps, je ne crois pas que l'Etat central puisse de lui-même faire évoluer massivement, d'un même mouvement, l'ensemble des réformes qui sont nécessaires.

Un mot pour dire que nous avons choisi de ne pas créer une structure juridique supplémentaire. Nous avons déjà les huit structures juridiques des institutions fondatrices et le PRES. L'IDEX sera donc une structure opérationnelle en même temps qu'un périmètre d'excellence. Une structure opérationnelle qui sera robuste, resserrée et qui, si nous étions choisis, disposera de moyens incitatifs puissants.

Quelles sont nos chances de gagner ? Je ne sais pas. Et puis, il faut sûrement une analyse multivectorielle pour répondre à cette question. Bien sûr, il y a la qualité de notre dossier. Il y a la qualité de nos concurrents. Ce qui est amusant, c'est que nous ne savons pas exactement ce que font les autres. Nous savons ce que font les trois premiers qui ont gagné mais que fait l'alliance de Paris II, de Paris IV et Paris VI qui rendra son dossier le 8 décembre ? Nous ne le savons pas exactement. Que fait Saclay ? Nous ne le savons pas exactement. Que font Paris I et l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales ? On nous dit que ce sont des choses très bien, mais quoi ? Et n'oublions pas qu'au premier concours, aucune université de la région Rhône-Alpes n'a été choisie, aucune université de la région

PACA et aucune université du grand ouest - le grand ouest allant du nord de Bordeaux au nord de Strasbourg ! - Sûrement n'y aura-t-il pas de préoccupations d'organisation du territoire mais au fur et à mesure que nous nous rapprocherons d'un certain nombre d'échéances électorales, un certain nombre de préoccupations seront peut-être prises en considération !

Je ne sais pas répondre à la question. Je peux simplement vous dire que l'ensemble de l'équipe formée par le bureau du PRES et son conseil d'administration ont travaillé extrêmement dur et de tout notre cœur depuis notre échec. Si nous échouons, nous n'aurons pas le sentiment d'échouer faute d'avoir travaillé et faute d'avoir réfléchi. On peut échouer pour de multiples raisons mais ce sera sans ce sentiment d'amertume que donne parfois la situation dans laquelle on n'a pas assez creusé, l'on n'est pas allé assez loin dans la volonté de transformer.

Je suis prêt à répondre à vos questions.

M. le PRESIDENT.- Quelques mots pour soutenir le point de vue de Richard Descoings qui, comme observateur extérieur, m'a fait lire son rapport.

En France, la table rase n'est pas possible. Toutes les tentatives de table rase ont échoué. Notre histoire universitaire est une triste succession d'erreurs.

En 1792, il était absurde de s'emparer des biens des universités. Dans le traité d'union entre l'Ecosse et l'Angleterre, il est prévu qu'en aucun cas il ne sera porté atteinte au patrimoine des universités écossaises (qui ont donné Smith, Watt et la machine à vapeur). Tous les biens de l'Université de Paris - à savoir, presque toute la rive gauche de la Seine - ont été vendus, sous forme de biens nationaux, à des spéculateurs de Paris.

En 1807, sur une idée de Napoléon, on recrée une seule université, l'Université de France, mais comme l'a dit Richard Descoings, le lycée en est l'élément essentiel et, on se coupe totalement du modèle allemand de la recherche scientifique.

En 1892, on se trompe en faisant de l'université une fédération de facultés. Ce n'est pas la faute des professeurs. Pasteur, Renan, Berthelot, tout le monde avait réclamé le modèle de l'université allemande qui le premier avait lié université et sciences. C'est le Parlement qui a refusé car c'était un retour aux corporations. On fait le système des facultés et, on hésite beaucoup à donner à l'université la personnalité morale, d'autant que c'est une coquille. Le système repose sur les facultés, bien séparées entre elles et étroitement soumises dans tous les domaines au ministère. C'est un système totalement centralisé.

En 1972, il était évident que, pour Paris, il fallait créer cinq ou six universités parisiennes sur le modèle général, c'est-à-dire avec toutes les disciplines. Purement et simplement, l'exécutif le plus puissant d'Europe a eu peur. Il n'y a aucune autre explication rationnelle que la crainte. Les universités parisiennes se sont constituées par allergie réciproque : les médecins qui ont créé Paris V ne voulaient pas de scientifiques, ils se sont mis à part, les scientifiques ont fait de même à Paris VI. Ainsi, les étudiants en médecine qui veulent faire de la science sont obligés de passer deux doctorats dans deux universités différentes. Aujourd'hui, on ne peut pas, ou on n'ose pas, recomposer les universités.

Les propositions du rapport de Richard Descoings consistent, *ad augusta per angustas*, chercher de grands résultats par des voies étroites, à partir des éléments qui existent dans le PRES, à fournir un plan qui, dans tous les domaines, est juste. Pour la médecine, c'est juste ; avant de commencer ses études de médecine, il faut une formation générale et pluridisciplinaire. Le système qui date, lui aussi de 1972, est absurde, puisque l'on met les gens un an, deux ans, trois ans accolés sans savoir quoi faire d'eux. Tous les dix ans, quelqu'un invente le fantasme des études dites de santé, ceux qui veulent être médecins sont les mêmes que ceux qui veulent être kinés. Ils auront donc le choix entre la médecine et la kiné. Mais le fait que quand ils ne peuvent pas être médecins, les étudiants font du droit, de l'économie, de la gestion et ne vont pas dans les professions dites de santé. Dans le monde anglo-saxon et germanique,

on a résolu le problème : on entre en faculté de médecine après une formation générale. Si vous n'y entrez pas, vous avez votre formation générale et pouvez faire autre chose. Ce que propose Richard Descoings se tient parfaitement. Cela fournira un établissement un peu étrange dans le paysage français mais nous ne sommes pas à une étrangeté près. A l'intérieur de cet ensemble baroque, empiriquement, il faudra choisir les positions des différentes composantes et leurs statuts, et bien entendu, ceux de Sciences Po. Le système sera suffisamment hétérogène pour que nous y gagnions deux choses.

Il sera hétérogène mais d'excellence ; cela rejillira donc sur nous. Et puis, avec nos qualités propres, nous inspirerons les autres. Le projet de collège que propose Richard Descoings, c'est un peu ce que nous faisons déjà, en y incluant les sciences. Ce sera bizarre, compliqué, a priori, cela ne correspondra à aucune idée rationnelle mais si les hommes de qualité, pour diriger, continuent d'être bien choisis et, si la gouvernance reste empirique et évite tous les débats idéologiques, il y a une petite chance que nous progressions. En tout état de cause, on en tirera un peu plus de ressources et un peu plus d'influence.

Voilà un point de vue extérieur, cher Richard, à votre projet.

Y a-t-il des observations ?

M. GADONNEIX.- Une question. C'est passionnant mais ce qui est un peu humiliant c'est que, maintenant, la référence est le critère de Shanghai. C'est lui qui définit l'excellence de l'éducation dans le monde. Dans les critères, quelle est la place pondérée de la taille, de la qualité et de la diversité ? Car ce sont les trois points sous-jacents de votre exposé.

M. DESCOINGS.- Les critères du jury ?

M. GADONNEIX.- Oui, et de Shanghai. A Shanghai, la diversité compte-t-elle ?

M. DESCOINGS.- Non, Shanghai, c'est assez mécanique. L'université de Strasbourg va monter de façon extraordinaire car elle vient d'avoir un prix Nobel. Il y a le nombre de prix Nobel, le nombre de médailles fields, le nombre de citations, etc...

M. le PRESIDENT.- ...le pourcentage d'étudiants étrangers également.

M. DESCOINGS.- Cela fait quinze ans que j'ai une passion pour l'institution que vous gouvernez. J'ai l'impression que nous pourrions passer quinze ans encore à nous améliorer, nous resterions toujours dans la spécialisation des sciences sociales et de l'histoire. En dehors de la LSE, qui est encore un morceau de l'université de Londres, il n'y a aucune grande université sans la science, sans la médecine. Ce n'est donc même pas une question de taille mais le fait qu'une université, c'est justement la réunion de l'ensemble de ces disciplines.

Si on nous dit qu'à l'avenir, les grandes politiques publiques seront des politiques publiques sur la gestion de la planète, il faudra évidemment des scientifiques, des politistes et des historiens. Cela a donc du sens de travailler ensemble. Si nous avons à affronter une société qui sera vieillissante, et pas seulement en Europe, les conséquences du vieillissement sont multiples, bien sûr en médecine mais évidemment sur l'équilibre des comptes de la sécurité sociale et de tout système de protection sociale dans le monde. S'il faut gouverner ensemble à un niveau mondial, on traite autant d'épidémiologie, de virologie, d'importance des ressources naturelles et je ne pense pas seulement aux énergies, on parle de l'épuisement des mers en poissons, etc.. Donc, faire une grande université avec des équipes d'excellence aussi bien pour la recherche que pour l'enseignement a du sens. Comme le disait Jean-Claude Casanova, l'excellence que nous pourrions développer en médecine, dans les sciences de l'ingénieur rejillira sur nous et inversement.

Nous croyons donc que cette diversité compte et je pense que le jury prend également en considération cette diversité. Notre principale faiblesse à ses yeux, c'est notre nombre. Cela a été la première question posée lors du

premier concours mais je crois qu'il faudra assumer et, plutôt que dire « *avoir autant d'étudiants est bien embêtant, si on n'en avait moins, ce serait mieux* » il faut assumer le contraire. Mais nous avons un système particulier, nous attendons avec intérêt le gouvernement qui instaurera la sélection à l'entrée de l'université et, sauf à ne rien faire, il faut faire avec cette situation et donc prendre des mesures pour que, dans ce contexte, nous réussissions à bien former les jeunes de l'enseignement supérieur.

Oui, la diversité sera un critère. Et puis, il faudra condenser, par la force de la gouvernance et par la concentration des moyens, ce que nous aurons comme faiblesse du point de vue du nombre d'étudiants.

M. SCHWEITZER. - J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt et de plaisir le remarquable exposé de Richard Descoings et les commentaires de Jean-Claude Casanova. J'aimerais avoir un document écrit car ce sont des sujets compliqués pour ceux qui n'en sont pas experts et qui nous engagent beaucoup.

Cela dit, j'ai un certain nombre de questions.

D'abord, tout ce projet que l'on a entendu paraît exister indépendamment du fait que l'on soit primé ou pas primé, en fonction de considérations politiques ou autres. Si nous ne sommes pas gagnants au concours, que reste-t-il de ce projet ?

Par ailleurs, des questions de gouvernance. Je suis quand même frappé de la complexité du système et je ne sais pas comment il fonctionnera en pratique, notamment sur un point : l'équilibre entre excellence et péréquation. On voit bien que ces deux éléments de tension existeront dans la structure telle que proposée.

Troisième série de remarques, je trouve tout à fait remarquables les initiatives pédagogiques proposées, propédeutique, diversification des cursus, collège. Un point que je ne suis pas sûr d'avoir compris : notre proposition remet-elle en cause le concept d'unité du diplôme de docteur en médecine ou pas ? Si on le fait, cela me paraît une source de débats passionnants, mais un vrai problème.

M. DUHAMEL. - La dernière fois que l'on en a parlé, sauf erreur, à l'avant dernier conseil, il me semblait que Richard Descoings disait, je résume à ma manière : "*On est obligé d'y aller, on n'a pas le choix, de toute façon cela n'a pas grand intérêt et d'ailleurs, cela ne se fera peut-être pas*". Et aujourd'hui, cela devient : « *C'est un projet magnifique, compliqué, mais absolument indispensable. C'est la seule façon de faire bouger les choses, ce serait un atout formidable sur le plan international et de toute façon, une obligation de notre responsabilité sociale.* » Donc, le discours change totalement.

Change-t-il totalement car on arrive à la phase finale et qu'il faut avoir l'air positif ou parce que Richard Descoings lui-même a changé d'appréciation là-dessus ? Selon la réponse, en effet, tout ce qui m'est venu à l'esprit, c'est la première question de Louis Schweitzer, même si on ne peut pas y répondre aujourd'hui car on ne peut pas dire : « *Même si vous ne nous retenez pas, on le fera quand même.* » car alors on aura comme réponse : « *Très bien, on ne vous retient pas.* » !

Si l'enthousiasme nouveau de Richard Descoings n'était donc pas strictement tactique, quid de la pérennité de cette perspective avec ou sans les ressources financières attendues ?

M. HURTIG. - Comme la plupart d'entre nous, je crois, j'ai été ébloui par le projet qui nous est proposé, ébloui et un peu aveuglé. En effet, à ma connaissance, dans la plupart des pays, depuis un siècle et demi, il n'y a pas eu de grand projet de réforme universitaire ou de statut des universités. Ce n'est pas ainsi que, dans la plupart des pays, les universités ont évolué. Je laisse de côté l'Allemagne, encore que l'Allemagne, c'est la Prusse, mais entre la Prusse et les autres membres de l'empire allemand, il y avait des différences considérables et, à aucun moment, je crois, les universités allemandes n'ont fait l'objet d'un projet de développement et d'une structure communes.

Pour les universités américaines, ce n'est pas pensable. Il n'y a jamais eu et, il n'y aura probablement jamais, de projet qui concerne l'ensemble du système universitaire américain. Toute une série d'universités privées ou dépendant des états se sont constituées, ont évolué, se sont réformées, souvent par diffusion, par limitation, par concurrence, par logique, en adoptant pour certaines le modèle « Humbolt », pour d'autres, un objectif de formation agricole. Dans beaucoup des états, les universités agraires ont été dotées de terres, d'un capital qui était agricole ; certaines ont été à la pointe de plusieurs progrès.

Si l'on prend la période récente - sauf, je crois, en Allemagne, où, en effet, il y a eu un projet qui ressemble un peu à ce que vous visez, puisqu'un petit nombre d'universités y ont été choisies pour constituer de véritables pôles d'excellence -, je crois qu'il n'y a pas beaucoup de précédents. Au Japon, peut-être, encore que là, il y a beaucoup d'universités privées à côté des universités publiques ; la concurrence entre les unes et les autres a vite été très forte et le système s'est constitué ainsi.

Pour moi, ce qui est frappant, c'est à la fois le caractère très logique - sauf, peut-être, dans les modalités d'exécution - très impérieux et, je dirai très jacobin. C'est une décision centrale de réformer l'ensemble du système universitaire français. Dans beaucoup de cas, on aurait pu espérer - cela ne s'est pas produit - que l'autonomie reconnue aux universités - en principe, pas en réalité - en 1968, puis à nouveau en 1982-84, aurait conduit à des recompositions et à des modifications raisonnables mais cela ne s'est pas produit et, on est donc peut-être obligé d'en passer par là...

M. le PRESIDENT.- ...sauf Strasbourg.

M. HURTIG.- Cela représente toutefois un certain nombre de dangers dans l'exécution auxquels on ne peut pas ne pas être attentifs, y compris en danger de perte d'autonomie pour un certain nombre d'établissements, dont le nôtre ! Contrairement aux universités, nous avons eu la chance de bénéficier d'une très forte autonomie lorsque nous étions établissement privé, et lorsque nous sommes devenus fondation et établissement public. Nous avons créé l'année préparatoire qui a été le modèle de la propédeutique dans les universités. Nous avons créé la multidisciplinarité. Nous avons pratiqué la sélection. Nous avons pratiqué l'aide aux étudiants qui ne pouvaient pas payer raisonnablement des droits d'inscription supérieurs et cela, dès 1982-83 ; nous avons donc créé nos propres bourses, alors que les universités n'en avaient pas le droit. L'autonomie a donc été un facteur d'évolution, de progrès. Il a fallu réformer et les réformes de ces dernières années ont bien montré que c'était possible dans un établissement si on lui en donne le pouvoir.

Que deviendrons-nous si le nouveau système est adopté ? Comment pourrions-nous garder notre capacité d'innovation et d'autonomie à laquelle nous tenons tellement ? Il y a peut-être des réponses à cela, il y en aura, mais elles dépendront d'une volonté politique qui me fait un peu peur. Nous sommes à la veille d'élections présidentielles et, nous ne savons pas si les projets qui vont être adoptés dans les mois qui viennent seront ou non repris par les mêmes ou par leurs concurrents après ces élections et, dans une situation de difficultés financières qui s'imposera à tous. Le système envisagé a de fortes chances d'être très coûteux, à moins que l'on institue - ce qui me paraît très peu probable - un système de droits de scolarité importants pour l'ensemble des universités.

Tout cela me paraît donc à la fois extrêmement intéressant et séduisant mais je crains beaucoup les fragilités.

Mme GUILLOU.- Merci pour cet exposé clair, remettant le projet en paysage. Je dois annoncer en préambule des conflits d'intérêt puisque, au titre de l'INRA, je suis partenaire de cinq initiatives d'excellence, au titre de Polytechnique d'un autre et, au titre du conseil d'administration de « Sorbonne Paris Cité », j'ai à connaître ce projet. Tous les responsables d'organismes de recherche sont dans la même situation.

Objectivement, je suis d'accord avec Richard Descoings ; il est à peu près impossible de savoir qui seront les heureux élus, en tous les cas, je pense que ce projet fait partie des candidatures crédibles.

Quelques remarques et une question.

En Allemagne et au Royaume-Uni - je le dis pour l'exactitude du compte rendu - il existe des organismes de recherche en plus des systèmes universitaires. En Allemagne, depuis la dernière guerre mondiale, il est interdit à l'Etat d'intervenir dans la formation supérieure par la constitution. Les universités d'excellence dont parlait M. Hurtig - car l'Allemagne est très critique vis-à-vis de son système d'enseignement supérieur et voudrait l'adapter au monde de demain – ont, de ce fait, un vrai problème d'intervention de l'Etat dans l'éducation. Ils ont contourné ce problème lors de la sélection des « universités d'excellence » et mobilisé les organismes de recherche : Max Planck, Helmholtz, Fraunhofer, Leibnitz,...

Vous avez fait allusion à un des problèmes du projet « Sorbonne Paris Cité » que l'on retrouve à Saclay : comment organiser les synergies entre des systèmes sélectifs et d'autres non sélectifs ? En théorie du moins, car à l'université, il existe des possibilités de mise en place de systèmes sélectifs avec les magistères. Par exemple, l'Ecole Polytechnique dont je préside actuellement le conseil d'administration, a passé récemment des accords avec trois universités qui ont des formations de qualité en sciences dures, Paris XI, Strasbourg et Montpellier. En venant de ces filières universitaires et, après une sélection puis un cursus, les personnes sortiront avec un double diplôme : ingénieur polytechnicien et master de sciences. De fait, le droit universitaire français est actuellement très paradoxal car il affiche une règle de non sélection et, en même temps, il a créé des voies dérogatoires qui peuvent être sélectives.

Je suis très admirative du travail réalisé pour ce projet. Pendant tout l'été, cela a beaucoup bougé. Nos organisations de grandes écoles ont une tradition d'efficacité en matière de gouvernance et d'exigence ; elles s'accommodent mal du grand mouvement shanghaien vu leur petite taille. Or, l'un des objectifs poursuivis par nos décideurs est que la France apparaisse dans ces classements internationaux. Les différentes initiatives d'excellence auxquelles j'ai eu à participer, ont été conçues comme des espaces de projet. La science gagne, en effet, aux mouvements interdisciplinaires, aux communications interinstitutionnelles. Les acteurs ont donc intérêt - si je prends un exemple qui n'est pas le vôtre, Saclay - à partager en recherche les maths de l'Institut des hautes études, qui juridiquement est une fondation, avec les maths de Paris sud, avec les maths de Polytechnique ou de Télécom ; Paristech, leurs mathématiciens fondamentaux et leurs mathématiciens des maths appliquées gagnent à travailler plus ensemble. C'est la logique scientifique de ces initiatives et, dans « Paris Sorbonne Cité », il y a ce même intérêt du collectif scientifique.

Désormais, les formations supérieures s'appuient de plus en plus sur des collectifs scientifiques. Ensuite, des projets sont attendus aux interfaces : la médecine progressera énormément à l'interface entre les démarches médicales et les démarches des sciences de l'ingénieur. Introduire de la physique, des mathématiques et des statistiques dans l'approche empirique que les grands scientifiques du vivant du siècle dernier nous ont léguée, c'est ouvrir des champs d'innovation extraordinaires.

Et puis, enfin, me semble-t-il, le système universitaire français gagnerait à être plus orienté sur le monde socioéconomique. C'est une des ambitions de ces nouveaux « clusters », « conglomerats », « consortiums ». Il faudra éviter d'en faire de nouvelles institutions - ce qui, à mon avis, rigidifierait terriblement ces interactions à créer - mais le système universitaire gagnera à travers ces initiatives d'excellence réunissant universités et grandes écoles, une meilleure ouverture sur le monde socioéconomique.

Dans ces mouvements en cours, encouragés par les financements des « investissements d'avenir », l'idée est bien de créer des dynamiques scientifiques et de nouvelles formations d'inter-disciplines. Parmi les trois initiatives déjà sélectionnées, Strasbourg et Bordeaux ne peuvent pas nous servir d'exemples car les fusions d'université étaient déjà en préparation depuis plusieurs années. « Paris Sciences Lettres » - à petits effectifs d'étudiants, je suis tout à fait d'accord – est pour nous, une illustration de ce que l'on peut tirer d'une cohabitation positive de modèles différents.

J'en viens à ma question. Un des enjeux de tout ce mouvement est de savoir à qui échoira la responsabilité de la diplomation ainsi que des différents types de diplômes donnés par ces nouveaux ensembles. Celui à qui sera donné la compétence de diplomation aura la capacité de renouveau, une fois ce grand bain bouillonnant stabilisé. Qu'en est-il pour notre projet ?

M. PEBEREAU.- Je voulais dire mon admiration pour la qualité du travail accompli par Richard Descoings. Dans un délai très court, il a su construire un beau projet pour un ensemble d'établissements dont la composition n'était pas nécessairement celle que nous aurions décidée nous-mêmes si nous avions eu le choix. Ce projet nous permet de participer au vaste mouvement de restructuration des établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui s'est engagé. Ce mouvement était nécessaire et il serait souhaitable qu'il s'accélère. Il est très heureux que nous y participions.

Le classement de Shanghai, qui n'est certes pas parfait, permet à un nombre croissant de responsables dans notre pays de prendre conscience de l'existence d'une compétition internationale, entre les grands établissements d'enseignement supérieur et de recherche, pour attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs chercheurs. La relative inertie du système français, dans son organisation et dans ses structures, était un handicap dans cette compétition. Le mérite de la nouvelle loi d'autonomie des universités a été de déclencher un mouvement de réforme et de réorganisation. Le grand emprunt est une formidable incitation à la recherche de l'excellence. Il donne l'opportunité aux établissements qui le souhaitent de se mettre en mouvement et, à notre pays, de faire émerger quelques ensembles capables d'affronter la concurrence des meilleurs, au niveau mondial.

Permettez-moi de compléter cette analyse par une observation d'employeur. BNP-Paribas emploie 200 000 personnes dans le monde et recrute donc dans de très nombreux pays. Au cours des années récentes, la valeur relative des diplômes français a baissé, non parce que la qualité de nos étudiants ou de notre enseignement se serait affaiblie mais parce que les diplômés de nombreuses universités étrangères ont beaucoup progressé. Cela peut avoir des conséquences sur la capacité d'influence de notre pays. La mobilisation qui s'engage peut donner un nouvel élan à notre système. L'inertie de notre système est sans doute la conséquence d'une incompréhension entre le monde universitaire et le monde politique qui est fort ancienne.

Je comprends très bien les appréhensions de Serge Hurtig. Mais nous sommes contraints au mouvement. Il me semble que la formule qui nous est proposée présente un avantage et un inconvénient. L'avantage, c'est que nous sommes libres de décider ce que nous voulons faire. L'inconvénient est que nous n'avons pas choisi nos partenaires : on nous les a désignés. Cela dit, il me semble que nous devons essayer d'exploiter la situation : on nous donne une opportunité d'entreprendre.

C'est la raison essentielle pour laquelle je suis favorable à ce qui est proposé. Mais j'ajoute que ce qui est proposé me paraît, dans ses quatre grandes orientations, répondre à plusieurs des problèmes que nous devons de toutes façons nous poser.

Il y a une question à laquelle nous devons répondre : que ferons-nous dans l'hypothèse où notre projet ne serait pas sélectionné. C'est une question fondamentale. Estimons-nous que nous avons noué avec nos partenaires des relations telles que, finalement, nous mettrons en œuvre le projet élaboré quoiqu'il arrive, avec les ambitions ramenées au niveau des moyens limités qui seraient alors les nôtres ? Ou considérons-nous que le groupe que nous avons constitué n'existe que si notre projet est sélectionné ? Cette deuxième attitude est certes plus prudente. Mais elle met en évidence les limites de notre alliance. Cette question en tous cas est essentielle. Je pense que nous devons lui donner une réponse sans ambiguïté.

Mme BELDIMAN-MOORE.- J'ai les mêmes questions. Que se passe-t-il si on échoue, notamment sur les projets de monter en qualité des équipes par rapport à ces 40 % d'excellence identifiés ? Et, si on réussit, comment se

décline cette structure opérationnelle ? Quelle est sa gouvernance sur le terrain ? Comment se met en œuvre cette montée en qualité au sein des différents établissements et au sein de notre établissement en particulier ?

M. TERNEYRE.- Pourquoi est-il nécessaire d'être 30^{ème} ? Pourquoi *big* est-il nécessairement *beautiful* ? Et si la réponse est oui, que devient le 2000^{ème} ? Existe-t-il toujours ? Quelle est sa place ? Sa fonction ? Aura-t-il des moyens ? Des personnels ?

Je m'inscris, non pas en faux par rapport à ce qui vient d'être dit sur la valeur des diplômes en nombre. C'est vrai, elle baisse, mais c'est lié à la valeur de la France qui baisse. Pour avoir côtoyé des étudiants indiens, chinois, américains, ils ne sont pas meilleurs ou moins bons que les autres...

M. PEBEREAU.- ...Je partage ce point de vue. Je ne pense pas que la qualité de nos diplômes soit en baisse. Je voulais parler de la façon dont ils sont appréciés, en termes relatifs.

M. TERNEYRE.- Oui, comme de la même façon, nous sommes appréciés dans le monde.

M. PEBEREAU.- Non, nos diplômes.

M. TERNEYRE.- Je n'ai toujours pas compris pourquoi il est absolument nécessaire d'être 30^{ème} - et ma question n'est pas malicieuse - et si on ne l'est pas, pourquoi meurt-on ?

M. DUHAMEL.- J'ai été dans la même interrogation. Jusqu'à présent, ma réponse était : « *Le critère de Shanghai est totalement débile mais comme on vit dans un monde débile, on est obligé de faire des concessions débilés* ». Le grand changement que j'ai ressenti ce matin, c'est que cette débilité permet par ailleurs de poser d'autres problèmes qui sont de vraies questions. Dans tout l'exposé de Richard Descoings, l'intéressant n'est pas tellement que l'on va répondre au « débile » en passant du 143^{ème} à je ne sais quel rang mais c'est tout le reste, tout ce qui va à côté.

M. le PRESIDENT.- Ce classement néanmoins a un petit effet. Il crée une compétition dans le monde entier pour attirer les meilleurs cerveaux. Si vous êtes très bien classés, vous avez comme candidat les meilleurs étudiants et les meilleurs professeurs.

M. TERNEYRE.- ...mais après, où vont les autres ? Il y a bien un nombre défini d'étudiants ! Et où vont les autres enseignants-chercheurs ?

M. PEBEREAU.- Les autres établissements vont bien sûr continuer d'exister ! En matière d'enseignement supérieur et de recherche, on est toujours confrontés au même problème. Il faut un petit nombre d'établissements exceptionnels et d'équipes de recherche exceptionnelles. Cela n'enlève pas leur utilité à tous les autres et ne les condamne en aucune façon. Cela signifie que les autres disposent des moyens dont ils bénéficient aujourd'hui. C'est une initiative d'excellence, comparable à celles que réalisent les Américains avec de l'argent privé -puisque les grandes universités américaines sont financées avec de l'argent privé- ou les Allemands avec de l'argent public. Il s'agit de dégager des moyens supplémentaires pour faire face à un défi nouveau, pour assurer la présence d'établissements français d'enseignement et de recherche parmi les meilleurs du monde.

Je ne crois pas du tout que ce soit une condamnation des autres. Les autres existent, ils sont la majorité, ils sont très importants et il faut naturellement assurer leurs progrès aussi. Mais c'est une autre question, ce n'est pas celle qui nous est posée aujourd'hui puisque, aujourd'hui, nous parlons d'excellence.

M. DEMEULENAERE.- Il me semble qu'en partie, le succès de Strasbourg et de Bordeaux était lié au projet d'intégration forte des universités. Par contre, l'échec de « Sorbonne Université », qui faisait figure de favori lors du concours précédent, s'est expliqué, semble-t-il, par le défaut d'intégration de la gouvernance. Cela semble être une variable déterminante. Or là, vous avez mis l'accent sur l'intégration de la gouvernance et, à terme, la fusion des établissements qui se profile. Est-ce bien cela ?

Un point plus anecdotique mais qui me paraît fondamental en termes d'image du paysage français de la recherche car il s'agit d'augmenter la visibilité du système français. Trois des projets candidats qui pourraient être tous trois sélectionnés s'appellent Sorbonne : « HESAM (Hautes Etudes Sorbonne Arts et Métiers) » ; « Sorbonne Universités » ; « Sorbonne Paris-Cité ». Vu de l'étranger, personne n'y comprendra rien ! Il faut que quelqu'un renonce à un morceau de la vraie croix afin que l'on n'ait pas trois « Sorbonne » car ce serait ridicule.

M. le PRESIDENT.- La Sorbonne a été dissoute en 1792. C'était un collège dans lequel était implantée la Faculté de théologie de l'Université de Paris. Elle avait 52 membres et possédait des biens considérables. Ils ont été vendus comme « biens nationaux ». Son bâtiment a servi de logements jusqu'en 1807, quand Napoléon, en rachetant les immeubles, y a installé les peintres et les sculpteurs qui vivaient au Louvre. C'est simplement sous la Restauration que l'on a installé la Faculté des lettres dans l'ancien bâtiment du collège de Sorbon, dont il reste uniquement l'église. A la fin du XIX^e, la ville de Paris a construit le bâtiment actuel qui n'a rien à voir avec le précédent, sauf l'église, pour y loger deux facultés dont le titre exact n'a jamais mentionné la Sorbonne. Mais la France est le pays de la fausse noblesse ; il y a des professeurs à la Sorbonne encore aujourd'hui, le lieu a créé le titre que se disputent des universités sans théologie et situées bien loin de la rue de la Sorbonne !

M. BOUCAULT.- Je vais rassurer mon voisin et dire que cette question de l'utilisation du mot Sorbonne va se résoudre petit à petit. Je pourrais être, moi aussi, en situation de conflit d'intérêts, l'ENA participe au PRES/HESAM mais celui-ci n'utilise pas ce nom pour son IDEX. Nous avons présenté notre projet sous l'appellation « Paris Novi Mundi université ».

En ayant écouté Richard Descoings très attentivement, je voudrais d'abord dire que nous ne risquons plus la situation de conflit d'intérêts puisque les projets sont maintenant déposés ! Je voudrais partager ses espoirs et son enthousiasme mais aussi, les difficultés qui nous attendent dont il a fait état. C'est un processus très important et, une institution comme celle que je dirige, ne peut pas ne rien faire quand tout bouge, alors que nous sommes confrontés à des demandes de mastérisation des formations, de formations permanentes, de formations initiales avec nos publics étrangers. Je vois bien ce que cela apporte à notre institution depuis déjà plus d'un an que nous travaillons ensemble avec les 13 membres qui portent « Paris Novi Mundi université » en termes de coopération internationale, de professionnalisation des formations et d'intégration dans des réseaux de recherche.

C'est pourquoi, même si nous ne sommes pas sûrs de gagner, ni les uns ni les autres -ce sont de très bons projets - il sera difficile de dire uniquement « *on a essayé ; 35 M€ qui pouvaient arriver chaque année dans les caisses du PRES* ». Une dynamique s'est engagée qui, à mon avis, est maintenant irréversible. Cette démarche sera très évolutive, les IDEX ne seront pas figés dans le marbre pour l'éternité. Je crois que ce serait s'affaiblir que de s'engager avec cette idée que si le projet n'est pas retenu, chacun reprendra ses billes et continuera son chemin.

M. DESCOINGS.- Je vais répondre à Olivier Duhamel. Effectivement, j'ai dit devant vous « tout le bien » que je pensais du PRES, c'est-à-dire du pôle de recherche et d'enseignement supérieur, c'est-à-dire un établissement public, une structure juridique s'ajoutant à la structure juridique de chacun des établissements, et une structure juridique imaginant de se substituer à la volonté et à l'autonomie des établissements membres. Oui, absolument, j'ai dit « *il faut le faire* » car à l'époque, la Ministre avait annoncé que les crédits des opérations de rénovation des campus passeraient exclusivement par ces établissements publics. Si on voulait avoir un peu d'argent pour rénover nos propres bâtiments, il fallait accepter d'en passer par là, parce que, spécifiquement sur Paris, aucune université parisienne n'avait été retenue pour la rénovation des campus dans le premier ensemble de décisions. De plus, M. Larroutou rou avait été désigné pour faire l'énième état des lieux de l'immobilier parisien et, avait dit « *voilà ce qu'il faut faire et ne pas faire* ». Donc oui, j'avais dit qu'il fallait y aller car il y a une demande forte de l'Etat et, parce que, si nous voulions des crédits pour restructurer le bâtiment du 56 rue des Saints-Pères, c'est par là qu'il fallait passer.

Mon enthousiasme n'a pas changé. Simplement, je constate que nous n'avons toujours pas les crédits de rénovation des campus et, que sans doute, contrairement à ce que l'on pouvait espérer, ce n'est pas un établissement public ni la création de structures institutionnelles ou encore l'action de ses agents qui ont permis de débloquer les choses. Oui, j'étais très peu enthousiaste pour cela car je trouvais que c'était risqué d'avoir à transférer des compétences de décisions à une structure que je ne trouvais pas légitime et, par ailleurs, que je ne trouve pas efficace.

Pourquoi suis-je maintenant totalement enthousiaste et même passionné ? Car nous avons pris la décision, qui paraissait fondamentale, de ne pas créer de structure juridique, de ne pas avoir de décret institutionnel à rédiger dans les mois qui suivraient une éventuelle réussite avec toutes les difficultés qu'il y aurait à mettre d'accord des institutions aux statuts aussi différents les uns que les autres. Si l'on commence par là, on y passe un an, on ne fait rien d'autre et on n'est même pas sûr de réussir.

En revanche, il y a eu une sorte de galvanisation par l'enjeu des institutions membres et, au lieu de parler constitution, statuts, organisation administrative, on a parlé contenu. On a dit « *va-t-on oser proposer une modification des études de médecine ?* » Or, un certain nombre d'entre nous (les huit présidents et directeurs d'établissement) ont dit « *il faudrait changer la loi !* ». Eh bien oui, s'il le faut, on le fera ! C'est ce que nous, nous pouvons apporter à la culture universitaire qui, malgré l'autonomie, reste encore dans l'idée que si l'Etat n'a pas pris l'initiative de modifier le droit, alors, on ne peut rien faire. Nous voyons ici que l'on peut prendre des initiatives pour changer l'état de droit lorsque nécessité fait loi - sans mauvais jeux de mots !

La grande différence par rapport à deux séances précédentes du conseil d'administration, c'est qu'au lieu de parler structure, on parle substance, qu'au lieu de parler organisation, on parle contenu. J'espère que le jury nous interrogera sur la réalité et la crédibilité de ce que nous proposons. Quand nous disons qu'il serait bien qu'au moins une partie du *numerus clausus* pour les médecins soit recrutée, non pas à la fin de la première année mais après une licence de sciences ou, pourquoi pas, d'une autre discipline que les sciences, on déplace un tabou. Alors, nous aurons fait bouger les choses, sans s'attaquer à l'unité du diplôme de docteur en médecine, cher Louis ; nous allons évidemment éviter de sauter sur toutes les mines anti-personnelles qui seront déposées sur le chemin !

J'ai envie de dire qu'en février prochain, nous aurons le choix entre une mauvaise nouvelle et une très mauvaise nouvelle. La mauvaise, c'est si nous sommes battus. La très mauvaise, c'est s'il faut le faire car alors, les ennuis commenceront ! Gagner devant le jury sera très bien mais ce sera le début d'un immense travail, d'un immense mouvement extrêmement compliqué ! Voilà pourquoi j'ai effectivement changé d'avis, parce qu'au lieu que l'on soit dans quelque chose d'un peu mou et très administratif, on entre dans le dur d'une réforme, en clair, de la création d'une université.

Ce n'est pas si jacobin que cela. Toutes les universités n'ont pas décidé de se présenter au concours. Toutes les universités n'ont pas décidé de se présenter de la même manière et l'idée de constituer une nouvelle université francilienne n'est pas la même que celles présentées par d'autres compétiteurs. Le fait que nous participions, de façon très active, à la création d'une université nouvelle et unifiée est un très beau projet, très difficile mais très beau.

Pourquoi être dans les trente premiers ? Ce n'est pas tellement *big* qui est *beautiful*, c'est la capacité d'attraction de l'argent, des professeurs et des étudiants. Aujourd'hui déjà, et demain plus encore, il y a deux grandes catégories d'universités : une poignée d'universités que l'on appelle *Word-Class* dans le monde anglo-saxon, qui déjà aux Etats-Unis a fait la différence absolue entre les grandes universités privées de recherche et, ce qu'étaient les grandes universités d'Etat financées par le Parlement d'Etat, qui ont chuté pour bon nombre d'entre elles car les Etats étaient au bord de la faillite et, parce que les financements ont profondément décréu. Vous connaissez la situation du système de l'université de Californie : même les plus grandes comme Berkeley ont immensément souffert de la chute des crédits publics. Une université, c'est très long à construire et c'est très rapide à détruire.

Des universités qui seront capables de compter dans le monde au même titre que deux ou trois britanniques, une quinzaine d'américaines, une dizaine de chinoises, en Europe continentale, il y en aura très peu. On vivra très bien si on n'est pas dedans. J'ai même envie de vous dire qu'à Sciences-Po, on vivra mieux ! Nous pourrions continuer notre bonhomme de chemin. Nous continuerons de nous améliorer, d'être très bon dans nos disciplines - nous ne sommes pas l'établissement universitaire qui aurait le plus à en souffrir - mais nous renoncerons définitivement à compter parmi les plus grands dans le monde. C'est un choix tout à fait possible ; 95 % des universités dans le monde seront dans cette situation. Notre mission sera très simple : former de bons étudiants nationalement et un peu internationalement mais pas les meilleurs.

Hier, nous avions la cérémonie de diplômation de nos étudiants du collège universitaire. Soyons clairs, les meilleures universités dans le monde viennent faire leur marché parmi nos nouveaux diplômés et nous en sommes fiers. Quand Oxford vient recruter des étudiants diplômés du premier cycle de Sciences Po à Nancy, nous sommes très fiers. On compte bien en garder en Master mais voilà, ce n'est pas le fait d'être immense mais celui d'avoir une capacité d'attraction forte.

Qu'est-ce qui le permettra ? Pardonnez-moi, mais c'est l'argent. Je ne sais pas faire sans financement et encore moins faire une réforme profonde sans financement. Or, que va-t-il se passer après le choix du jury ? Des universités auront été labellisées IDEX et qui, au mieux, auront un peu plus d'argent - 35 M€ - peut-être simplement la stabilisation de leur crédit public et puis, il y aura les autres, et ces autres perdront de l'argent public. C'est à peu près sûr et certain.

Serge Hurtig, vous faisiez référence aux changements possibles de gouvernement. Bien sûr. Cette opération des PRES et IDEX n'est pas très jacobine, elle est entièrement supportée par les Girondins, à commencer par le président du conseil régional d'Aquitaine. Des personnalités institutionnelles, politiques ont mis tout leur poids pour que cela réussisse. Le maire de Paris met tout son poids pour que nous réussissions. Il ne faut pas croire, me semble-t-il, qu'un changement de gouvernement aboutirait à un changement profond de politique. J'en juge par l'entourage de Martine Aubry : deux des membres de notre PRES sont conseillers. Et, le candidat désigné par le parti socialiste est conseillé par un des grands présidents de l'université de Lyon qui est très favorable aux PRES, aux IDEX et au rassemblement.

Je ne vois donc pas qu'il y ait de modifications majeures en cas d'alternance. Il risque d'y en avoir une en période de disette budgétaire. Il y aura une réallocation des financements de l'enseignement supérieur et de la recherche vers l'éducation nationale. Il y aura une réallocation vers l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire et ce, quel que soit le résultat des élections. François Hollande l'a annoncé très clairement dans son programme et il faudra bien trouver l'argent quelque part.

Si nous ne gagnons pas la compétition IDEX, nous devons assez vraisemblablement faire face au mieux à une stabilité, au pire à une diminution des financements de l'Etat, des financements des collectivités locales qui, évidemment, auront intérêt, sur leur territoire, à financer ce qu'il y a de meilleur, les financements des entreprises ! Pour les entreprises, c'est du pain béni ! Aujourd'hui, si nous prenons notre alliance, nous arrivons à huit ; nous arriverions à un, et si ce un arrive avec un label d'excellence pour s'insérer dans le tissu économique et social, c'est plus favorable qu'en arrivant à huit et en disant « *on a échoué* ». Les mécènes auront également envie de focaliser leurs dons vers les meilleures universités. Les conséquences, ça n'est donc pas seulement les 35 M€ que nous pourrions ou pas avoir, c'est l'ensemble des financements qui risque d'évoluer et d'évoluer fortement.

Que se passe-t-il si on ne gagne pas ? Au risque de vous surprendre, je dirai que nous ne pouvons pas demeurer dans un PRES qui perd. Si nous ne réussissons pas, nous ne pourrions pas le faire. Vous avez tous dit que ce qu'il est proposé de faire au jury est immensément difficile. Cela demandera beaucoup d'énergie et de volonté. Le faire sans l'argent, je n'y crois pas un moment. Le faire même sans l'argent et, sans doute, avec des budgets diminuants ;

comment voulez-vous convaincre nos collègues de Paris VII et Paris XIII qui, dès 2012, ont une baisse de leurs crédits de recherche et la stabilité de leurs crédits d'université, d'entrer dans une transformation aussi considérable au moment où ils perdront de l'argent ? Je n'y crois pas ! Se lancer dans cette opération demande déjà beaucoup d'énergie vitale ; se lancer dans l'opération en n'étant pas considéré comme bon par un jury mais comme faisant l'objet d'économies par le Gouvernement serait franchement impossible.

Pour nous, la conséquence est toute simple. Nous sommes dans une situation où 50 % de notre budget vient de l'Etat et le reste provient de ressources qui ne sont pas celles de l'Etat. Si l'Etat diminue ou stabilise son financement, nous aurons de plus en plus de privé. C'est de cela qu'il faut parler. Serge Hurtig craignait que nous puissions peut-être perdre en flexibilité et en fluidité. Franchement, si nous sommes moins financés par l'Etat au milieu d'un ensemble d'universités moins financées par l'Etat, non ! Je répondrai au jury « *si vous ne nous reconnaissez pas comme initiative d'excellence, nous ne ferons pas* ». Car si j'arrive en lui disant « *même si vous ne nous déclarez pas bon, on fera* » je serais membre du jury, je répondrais « *cela tombe bien, il y a plein de candidats, allez-y !* ». Non, « *nous brûlons nos vaisseaux. Nous y croyons tellement que la seule manière de réussir, c'est de vous convaincre.* » C'est comme cela, me semble-t-il, qu'il faut se présenter au jury.

Vous avez tous posé la question de la gouvernance en elle-même, telle qu'elle est prévue aujourd'hui. Elle est l'affirmation d'un changement important par rapport à la situation des universités actuelles.

(Départ de M. Terneyre)

Nous avons prévu un conseil de direction de 16 membres avec 5 sièges pour les 8 institutions fondatrices - nous renonçons donc clairement à toute forme de confédéralisme, ce qui avait été reproché par le jury au premier concours ; 4 sièges pour les grands organismes de recherche, chère Marion. C'est donc l'acceptation par les universités - et c'est un point que je voudrais souligner - que les grands organismes de recherche aient presque autant de sièges pour prendre les décisions que les universités. Quand on connaît l'histoire des relations entre les universités et les grands organismes de recherche, le choix par les 8 institutions qui sont des institutions universitaires d'avoir pour elles 5 sièges et 4 sièges pour le CNRS, l'INSERM, le CEA et un autre grand organisme, c'est déjà une décision politique majeure sur l'état actuel de l'enseignement supérieur et de notre recherche. Il y aura 1 siège pour la Ville de Paris et 1 siège pour la région Ile-de-France. Les entreprises auront 3 sièges.

Les universités fondatrices n'ont donc pas la majorité des voix. Nous avons organisé une gouvernance où il faudra trouver un accord entre les grands organismes de recherche et les universités pour prendre les décisions, le cas échéant, arbitrées par des personnalités extérieures à notre système, les représentants des collectivités locales ou ceux des entreprises. La direction exécutive de l'IDEX sera en même temps à la présidence du conseil de direction. C'est donc une gouvernance très resserrée, très compacte, très unie, qui concentrera la totalité des financements de l'allocation.

Quels sont ces financements ? 35 M€, effectivement, le premier jury nous avait demandé ce que l'on allait en faire pour transformer un ensemble aussi vaste ? On avait bégayé ; on ne peut pas répondre que l'on ne sait pas faire grand-chose car alors, on sort de la salle du jury tout de suite mais on ne peut pas prétendre transformer le monde car cela ne serait pas crédible. Le choix que nous avons fait est de constituer un budget qui sera d'un montant trois fois supérieur à celui qui proviendra de la ressource IDEX. Si nous gagnons, je vous proposerai que nous attribuions une quote-part de nos ressources pour la réussite de l'IDEX ; les 8 institutions fondatrices feront en sorte de mettre autant d'argent pour faire réussir l'IDEX que ce qui proviendra du Commissariat général à l'investissement. Par ailleurs, à travers l'IDEX, nous allons développer des ressources propres égales au montant de ce qui nous serait donné pour l'IDEX.

Ce ne serait donc pas 35 M€ (entre nous, c'est ce que l'on peut attendre si on est labellisé IDEX) mais trois fois 35 M€. Avec une telle somme, avec une gouvernance très puissante, alors oui, on commence à avoir un levier de changement puissant.

Deuxième élément de transformation très profond : dans notre « gigantisme », nous avons une chance, la pyramide démographique. Un tiers des enseignants-chercheurs réunis dans « Sorbonne Paris Cité » partira à la retraite d'ici dix ans et 25 % d'ici quatre ans. Qu'est-ce qu'une grande politique scientifique ? Qu'est-ce qu'une grande politique de formation ? C'est le recrutement des professeurs. Une université, c'est la rencontre de très bons étudiants et de très bons professeurs et chercheurs. A travers la ressource scientifique et intellectuelle, nous avons un levier extraordinaire : procéder à des recrutements d'un niveau international suffisamment bon pour que le périmètre initial de 37 % s'accroisse progressivement au fur et à mesure des départs à la retraite. Un quart des enseignants-chercheurs sur quatre ans, c'est de l'ordre de 200 recrutements si nous ne prenons que 25 % des postes qui seront libérés. C'est une capacité énorme. On change le niveau d'un bon nombre de départements dans les disciplines lorsque l'on a autant d'emplois sur lesquels on peut recruter des professeurs nouveaux.

Une gouvernance resserrée, un budget d'un montant important et la capacité à recruter sur des emplois qui se libèrent ; autrement dit, il ne s'agit pas du tout de pousser vers la sortie ou vers d'autres universités les professeurs qui seraient là, il s'agit juste d'une opportunité majeure pour élever la qualité scientifique et pédagogique des chercheurs et enseignants-chercheurs à travers le remplacement de ceux qui partent à la retraite. C'est pour cela qu'une œuvre aussi compliquée que celle que j'ai décrite est possible, peut-être probable. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de convaincre le jury.

Sur la diplomation, Marion Guillou dit à juste titre « *qui diplôme gouverne* ». Nous avons l'exemple de nos amis de la LSE qui, pour nous, est l'université sœur et le modèle. La LSE diplôme au nom de l'université de Londres. Entre 1945 et 1969, Sciences Po n'était pas si mauvais...

M. le PRESIDENT.- Il délivre un diplôme de l'Université de Paris.

M. DESCOINGS.- ...et l'IEP était celui de l'université de Paris. Aurons-nous à souffrir en image de marque d'être l'IEP de l'université Sorbonne Paris Cité ? Je ne suis pas sûr, surtout si c'est une très bonne université. Donc oui, nous poussons les choses assez loin. Après, la question qu'il reste à voir est : est-ce seulement le doctorat ou d'autres diplômes ?

Serge Hurtig, vous avez dit « *tout cela est un peu lié à la décision de l'Etat* ». Étant libéral, je suis quand même pour un Etat régulateur. C'est lui qui fixe les règles du jeu et nous jouons avec les règles qu'il fixe.

Louis Schweitzer a posé la question la plus rude : entre excellence et péréquation, comment se prennent les décisions et comment faisons-nous ? Ma conviction absolue est que l'un des atouts forts de notre alliance est dans notre projet. En effet, nous avons Villetaneuse dont nous ferons l'exemple d'une université au recrutement très populaire qui ne se trouve pas dans Paris - et dont l'image n'est pas forcément la meilleure, y compris sur les territoires où elle se trouve - pour démontrer que l'on peut très bien former de très jeunes gens et que l'on peut installer ou ajouter aux équipes qui sont déjà à Villetaneuse d'autres équipes de grandes qualités.

C'est pourquoi un des deux collèges que nous souhaiterions créer, le serait sur le campus de Villetaneuse avec des logements, une très grande exigence intellectuelle et un très grand taux d'encadrement. Nous souhaitons que des étudiants parisiens intègrent ce collège à Villetaneuse, autrement dit, que l'on ne soit pas toujours dans un système où un certain nombre d'étudiants de banlieue ou de Seine Saint-Denis, viennent dans des établissements parisiens et que, par la qualité des formations, par la qualité du logement, par la qualité de la recherche, l'on soit capable de démontrer que l'on peut à la fois vouloir encore renforcer Necker, encore renforcer Saint-Louis en médecine et faire de Villetaneuse une très importante faculté de médecine hors Paris.

Si nous avons choisi une université, c'est bien Villetaneuse. C'est quasiment le seul membre qui s'est retrouvé appelé et accueilli par ceux qui constituaient l'équipe en disant « *on ne peut, on ne doit pas faire autrement* ». Oui, on sera tout le temps dans cette tension entre les meilleurs qui nous diront « *pour être au niveau des tout meilleurs mondiaux, il faut ajouter de l'argent* » et l'inquiétude au ventre de la communauté scientifique de Villetaneuse qui est « *allez-vous nous transformer en collège universitaire de deuxième zone ? Allez-vous retirer le doctorat, retirer les meilleurs masters ? Allez-vous nous prendre nos meilleurs étudiants ?* » C'est une question qui a été clairement posée dans le bureau du PRES et que nous avons clairement intégrée à notre projet.

Si nous ne gagnons pas, sans doute ne serons-nous jamais dans les trente meilleurs. Nous ne disparaîtrons pas ; l'avantage c'est que, par rapport à d'autres universités membres du projet, il n'y aura pas beaucoup de voies nouvelles. Que va-t-il se passer si nous perdons ? D'autres vont gagner et, du jour au lendemain, les meilleurs professeurs, les meilleurs chercheurs, les meilleures équipes scientifiques passeront des établissements perdants aux établissements gagnants. Mais bien sûr ! Lorsque vous êtes chercheur aux confins des sciences de l'ingénieur et de la médecine et qu'une équipe aura l'argent, la reconnaissance internationale, vous changerez d'équipe. Il y aura pour beaucoup des membres de ce projet le risque d'une attrition intellectuelle et scientifique.

Pour nous, il y a peu de chances que nos professeurs partent à Paris II mais cela pourrait arriver - j'espère que non. Il pourrait y avoir des professeurs qui voudraient aller à Saclay, pourquoi pas, mais nous ne sommes pas les plus menacés par ce changement d'université. Mais pour Paris V et Paris VII, c'est vital car en Ile-de-France et plus largement en France, nous ne pouvons pas nous payer trois facultés de médecine aussi richement dotées les unes que les autres et poussant la recherche dans le domaine du cancer, de l'hématologie, etc. de la même manière.

Pardonnez-moi, mais en quelque sorte, il y aura des « morts ». Effectivement, il y aura des institutions qui perdront immensément dans l'affaire. Elles ne disparaîtront pas, simplement, elles n'auront plus accès au meilleur niveau possible. Nous serons juste dans les 95 % d'universités dans le monde qui ne se posent même pas la question du classement. Nous vivrons !

Cela vaut quand même la peine d'essayer de passer un concours qui nous permettrait de passer au cran supérieur.

M. le PRESIDENT.- Nous sommes embarqués. Nous ne pouvons pas ne pas y aller. On distribue l'excellence ; nous devons essayer d'en obtenir. C'est une question ouverte en sociologie de savoir si les mariages arrangés sont plus efficaces que les mariages d'amour.

Il y a deux risques. Le risque de l'échec, Richard Descoings l'a indiqué, pour nous ça ne serait pas dramatique. Il y a le risque des structures institutionnelles qui nous brimeraient ou nous opprimeraient et là, si j'ose dire, concernant les moyens, nous restons totalement souverains, c'est votre conseil qui décidera l'allocation éventuelle de moyens propres de la Fondation car la Fondation n'est pas partie prenante. C'est votre conseil qui décidera l'allocation des moyens de la Fondation à l'institution nouvelle qui apparaîtra. En matière institutionnelle, nous pouvons faire confiance à Richard Descoings et, globalement à notre maison, nous serons suffisamment inventifs pour faire en sorte que les institutions ne nous oppriment pas mais au contraire.

Merci. Y a-t-il des questions diverses ?

Mme GISSEROT.- Quel est le calendrier ?

M. DESCOINGS.- Le premier oral d'admissibilité est le 2 novembre. Les résultats seront en principe connus dans les dix jours qui suivront. Un deuxième dossier devra être déposé le 8 décembre, avec un oral d'admission en janvier ou février et les résultats en février.

La séance est levée à 11 heures 30.