

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 22 mai 2012 -**

Sommaire

I.	Installation du conseil après son renouvellement	2
II.	Election du Président de la Fondation et des vice-présidents du conseil	4
III.	Adoption du procès-verbal de la séance du 13 décembre 2011	6
IV.	Désignation des trois représentants du conseil de la FNSP au conseil de direction de l'IEP de Paris	8
V.	Désignation des trois représentants du conseil de la FNSP au conseil scientifique de l'OFCE dont un professeur du département d'économie de l'IEP	9
VI.	Désignation des membres de la commission des finances du conseil de la FNSP	9
VII.	Informations sur la procédure de désignation d'un nouvel administrateur	10
VIII.	Examen des comptes 2011	18
IX.	Informations et questions diverses	28

=====

MEMBRES PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Bernard BOUCAULT, Patrice BOURDELAIS, Aurélien BRUNEL, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, François CHEREQUE, Jean-François CIRELLI, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascal LAMY, Alain LANCELOT, Pascale LECLERCQ, Louis MARROU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Antoine ROGER, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE, Jean-Claude TRICHET, Etienne WASMER.

MEMBRES ABSENTS OU EXCUSES

Jean-Pierre JOUYET, Louis SCHWEITZER.

ASSISTAIENT A LA REUNION

Hervé CRES, Administrateur provisoire de l'IEP, Directeur adjoint chargé des études, de la scolarité et de l'Ecole doctorale ; Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique ; Benjamin GIAMI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po ; Peter GUMBEL, Directeur de la communication ; Christophe HONORE-ROUGE, Directeur financier adjoint ; Aurélien KREJBICH, Directeur des ressources humaines ; François LAMY, Commissaire aux Comptes ; Nadia MARIK, Directrice de la stratégie et du développement ; Yves RICHARD, Chargé de mission auprès de l'administrateur de la FNSP ; Pierre-Yves SUARD, Directeur financier ; Gaël TAILLANDIER, Contrôleur de gestion ; Francis VERILLAUD, Directeur adjoint chargé des affaires internationales et des échanges.

PROCES VERBAL PROVISOIRE

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

I. INSTALLATION DU CONSEIL APRES SON RENOUVELLEMENT

M. le PRESIDENT.- Le début de cette séance sera, si vous le permettez, informel. Puisque c'est en quelque sorte le président sortant qui vous accueille et vous souhaite la bienvenue dans cette maison. Il le fait de façon informelle puisque, dans quelques instants, vous procéderez à l'élection du nouveau président.

Dans ce conseil, la coutume est de présenter le conseil au conseil, puisque notre rythme quinquennal fait qu'une partie importante de celui-ci est renouvelée ; sur 35 membres, il comprend aujourd'hui 13 nouveaux membres.

Je vais vous proposer de passer de catégorie en catégorie, afin que chacun se présente, que tout le monde se connaisse et, *ex pluribus*, nous aboutissions ensuite à l'unité.

Le conseil de la Fondation a des sources différentes qui correspondent à son histoire. Il est divisé en sept catégories.

La première catégorie est composée de six professeurs d'université, désignés par les différentes sections du comité consultatif, c'est-à-dire l'histoire, la géographie humaine, le droit économique et social, le droit public et la science politique. A l'exception de M. Philippe Terneyre, tous sont de nouveaux membres.

M. MARROU.- Louis Marrou, je suis professeur des universités, géographe. J'appartiens à la section 23 du CNU, géographie et, globalement, aménagement du territoire. J'enseigne à l'université de la Rochelle. Je travaille sur l'organisation des espaces insulaires, en particulier les archipels, pour voir comment cette organisation peut influencer sur nos sociétés, y compris continentales.

Par ailleurs, je suis directeur scientifique du festival international de Saint-Dié les Vosges, qui est le gros événement de vulgarisation de la géographie française.

Mme MAYEUR-JAOUEN.- Catherine Mayeur-Jaouen, je suis professeur à l'INALCO. Ma spécialité est l'histoire de l'islam, du XV^e jusqu'à maintenant. Je suis aussi membre de l'Institut universitaire de France. Je me réjouis d'être avec vous.

M. NEAU-LEDUC.- Philippe Neau-Leduc, je suis professeur de droit privé et sciences criminelles à l'université Panthéon-Sorbonne Paris I. Je suis président de la section 01, droit privé et sciences criminelles du Conseil national des universités.

En termes d'enseignement et de recherche, mes spécialités sont le droit bancaire, le droit financier et le droit fiscal. Je suis très heureux de vous rejoindre.

M. ROGER.- Antoine Roger, je suis professeur de science politique à Sciences Po Bordeaux et directeur du centre Émile Durkheim, UMR de sociologie de science politique. Je travaille en politique comparée et en sociologie des partis politiques.

M. TERNEYRE.- Philippe Terneyre, je suis professeur de droit public à l'université de Pau et des pays de l'Adour. Mes spécialités sont plutôt le droit public économique, le droit des contrats publics et le droit des réseaux.

Je suis aussi membre de la Commission supérieure de codification, organisme rattaché au Premier ministre qui s'assure de la codification du droit.

M. WASMER.- Etienne Wasmer, je suis professeur de sciences économiques à l'IEP de Paris depuis 2007. Je dirige le laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques à Sciences Po et je suis spécialiste de l'économie du travail et de macroéconomie.

M. le PRESIDENT.- La deuxième catégorie de membres est composée d'un représentant du CNRS.

M. BOURDELAIS.- Patrice Bourdelais, je suis historien et démographe à l'École des hautes études en sciences sociales et, pour un temps, directeur des sciences humaines et sociales au CNRS.

Mes spécialités sont l'histoire du vieillissement de la population et l'histoire de la santé publique, y compris récentes.

M. le PRESIDENT.- Dans la troisième catégorie, les membres sont des représentants de l'Etat, désignés par le Premier ministre.

M. SAUVE.- Jean-Marc SAUVE, Vice-président du Conseil d'Etat depuis 2006.

M. le PRESIDENT.- M. Jean-Pierre Jouyet, qui ne peut être présent et qui, je crois, j'espère, sera président de la Caisse des dépôts.

La quatrième catégorie comprend des personnalités appartenant au monde économique et social, désignées également par le Premier ministre.

Mme GUILLOU.- Marion Guillou, Présidente-directrice générale de l'Institut national de la recherche agronomique et Présidente du Conseil d'administration de l'Ecole Polytechnique. A titre personnel, je suis compétente en sciences de l'alimentation.

M. CHEREQUE.- François Chèreque, Secrétaire général de la CFDT. Ma spécialité est éducateur spécialisé en pédopsychiatrie ; il y a bien longtemps, mais cela peut être utile !

M. LADREIT de LACHARRIERE.- Marc Ladreit de Lacharrière, je suis dirigeant de société.

M. CIRELLI.- Jean-François Cirelli, je suis directeur général délégué de GDF-SUEZ.

M. le PRESIDENT.- Une cinquième catégorie est composée de membres de droit. Ils ne sont ni élus, ni désignés.

M. BOUCAULT.- Bernard Boucault, je suis Directeur de l'ENA depuis 2007.

M. le PRESIDENT.- Le directeur de l'IEP de Paris était Richard Descoings, qui n'est pas encore remplacé. Nous avons demandé à M. Hervé Crès, Administrateur provisoire de l'IEP, d'assister à la séance, sans voix délibérative.

La sixième catégorie a comme titre juridique « représentants des auteurs de libéralité » mais nous l'appelons le « collège des fondateurs ». C'est une catégorie particulière puisque c'est en son nom que s'est fait l'accord entre l'Etat et l'Ecole des sciences politiques quand la Fondation a été créée. Elle comprend 15 membres qui se cooptent et se renouvellent, dont le mandat est de dix ans et parmi lesquels doit être choisi le président de la Fondation.

Mme CARRERE d'ENCAUSSE.- Hélène Carrère d'Encausse, je suis professeur des universités émérite à l'IEP de Paris. Ma spécialité est la Russie et ce que furent l'Union soviétique et le monde communiste.

M. de CASTRIES.- Henri de Castries, je dirige AXA.

M. DUHAMEL.- Olivier Duhamel, professeur des universités à l'IEP de Paris. Ma spécialité est le droit constitutionnel et les institutions politiques.

M. FITOUSSI.- Jean-Paul Fitoussi, professeur émérite à l'IEP de Paris et professeur à la LUISS de Rome. Ma spécialité est la macroéconomie internationale, en particulier la macroéconomie européenne.

Mme GISSEROT.- Hélène Gisserot, je suis procureur général honoraire près de la Cour des Comptes.

M. HURTIG.- Serge Hurtig, après une longue carrière d'enseignant et de Secrétaire général puis de Directeur scientifique de la Fondation jusqu'à ma retraite en 1995, j'ai, en 1996, été coopté comme membre fondateur et depuis, renouvelé. Ma spécialité est la science politique avec un intérêt particulier sur les Etats-Unis.

M. LAMY.- Pascal Lamy, je suis directeur de l'Organisation mondiale du commerce. J'ai été professeur associé à Sciences Po il y a quelques années, au cours d'une très brève période sabbatique entre Bruxelles et Genève.

M. LANCELOT.- Alain Lancelot, le dernier des Mohicans !

M. PAYE.- Jean-Claude Paye, ancien diplomate.

M. PEBEREAU.- Michel Pébereau, j'ai passé plus de quarante deux ans à l'Institut dans des positions diverses, maître de conférences, professeur et président du conseil de direction. Je suis retraité du secteur bancaire.

Mme RENOUARD.- Isabelle Renouard, ancienne diplomate et membre de l'Académie des sciences Belles Lettres et Arts de Bordeaux.

M. RIGAUD.- Jacques Rigaud, Conseiller d'Etat honoraire. Je suis entré à Sciences Po comme élève en 1948. J'y ai enseigné comme maître de conférences et professeur de 1958 à 1985.

M. le PRESIDENT.- M. Louis Schweitzer ne peut pas être des nôtres aujourd'hui.

M. TRICHET.- Jean-Claude Trichet, ancien Président de la Banque centrale européenne et actuellement Président du Centre européen de réflexion Bruegel.

M. le PRESIDENT.- Moi-même, j'appartiens à ce collège des fondateurs depuis quinze ans. Autrefois, j'ai été membre de ce conseil comme représentant de la section d'économie du CNU.

A la 7^{ème} catégorie, appartiennent les représentants des personnels de la Fondation élus par des collèges différents.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Anita Beldiman-Moore, je suis responsable du marketing et de l'infocentre de la bibliothèque de Sciences Po.

M. BRUNEL.- Aurélien Brunel, je suis appariteur à Sciences Po depuis six ans.

M. CRON.- Martial Cron, élu CFTC. Je suis le responsable technique et le responsable du service audiovisuel de Sciences Po.

Mme FAUCHER.- Florence Faucher, je suis élue du collège des chercheurs. Je suis de retour à Sciences Po depuis deux ans après plusieurs années aux Etat Unis. Je suis professeur depuis janvier sur le statut créé par R. Descoings. Je travaille sur les partis politiques et sur le militantisme. Je m'intéresse particulièrement en politique comparée à la France et à la Grande Bretagne.

Mme LECLERCQ.- Pascale Leclercq, élue pour le collège du personnel de direction et du personnel enseignant. Je suis codirectrice de la scolarité.

M. le PRESIDENT.- Merci. Nous sommes 32 membres présents sur 35.

II. ELECTION DU PRESIDENT DE LA FONDATION ET DES VICE-PRESIDENTS DU CONSEIL

M. le PRESIDENT.- Il me reste à expliquer pourquoi je vais soumettre à nouveau ma candidature à ce conseil.

J'ai été élu pour la première fois il y a cinq ans, mon mandat s'achève donc avec l'année 2012. On est très mauvais juge de ses qualités et on est conscient de ses limites. Je voudrais simplement m'en tenir aux faits qui précèdent ma candidature à un renouvellement.

En juin 2011, nous avons abordé cette question avec Richard Descoings - je n'ai pas omis de parler de Richard Descoings ; nous en parlerons plus solennellement tout à l'heure -. Nous nous étions posé la question de l'avenir de nos fonctions respectives. Richard m'avait dit qu'il envisageait de poursuivre un mandat pendant une période de quatre ou cinq ans. Je l'avais consulté sur le fait de savoir si je me représenterais ou non. Nous étions convenus que je me représenterais et que nous achèverions ensemble nos mandats et, qu'ainsi, nous pourrions préparer l'un et l'autre nos successeurs.

Nous sommes revenus sur cette conversation en février dernier. C'est pratiquement une des dernières longues conversations que j'ai eue avec Richard Descoings. Il avait envisagé de façon plus précise son propre départ dans trois ou quatre ans et les derniers mots de notre conversation étaient que cela nous donnait trois ans pour choisir son successeur et le préparer. Hélas, pour les raisons que vous savez, ces projets se sont brutalement interrompus.

De notre dernière conversation et de sa disparition, les raisonnements que nous avons élaborés se sont d'une certaine façon effacés, puisque je me suis trouvé dans la difficile situation de faire fonctionner la Fondation depuis la disparition de Richard Descoings.

Nous avons un système institutionnel qui dispose que le président donne une délégation générale à l'administrateur et que, lorsque l'administrateur disparaît, cette délégation disparaît également, mais grâce aux collaborateurs de Richard Descoings qu'il avait choisis et qui l'ont accompagné et aidé dans l'immense œuvre qu'il a accomplie ici, la Fondation a pu fonctionner et continue de fonctionner depuis sa disparition.

Je n'ai aujourd'hui plus qu'une seule justification à ma candidature, qu'elle puisse accompagner, aider, conseiller le nouvel administrateur que vous choisirez et, dans les cinq ans qui viennent -puisque, au bout de cinq ans, mon mandat au collège des fondateurs s'arrêtera- nous verrons de quelle façon se répartiront les fonctions et nous déciderons si je dois accomplir la totalité de ce mandat ou une partie seulement.

Au cours de ces cinq années, je me suis parfaitement entendu avec Richard Descoings. J'ai appris à l'admirer. Il y avait entre nous une grande différence d'âge, une grande différence de formation, mais j'ai admiré son action et ses axes essentiels qui coïncidaient parfaitement à ma propre vision de Sciences Po et, je crois, à la vision du conseil, et qui se résument très simplement : assurer l'indépendance de cette maison que les textes garantissent, indépendance à l'égard de tout le reste de la société ; assurer le caractère international de cette maison, domaine dans lequel Richard a particulièrement excellé, qui a transformé profondément Sciences Po; assurer une structure universitaire solide à notre maison en distinguant le collège et ce qui vient après le collège, c'est-à-dire les masters et les écoles ; développer enfin les institutions de recherche et un corps universitaire autonome.

C'est dans cette perspective que je me soumetts à nouveau à vos suffrages.

Je vais vous laisser délibérer en toute tranquillité et si vous le permettez me retirer.

M. le Vice-président du Conseil d'Etat présidera à votre délibération et à votre vote.

(M. Casanova et les membres de la direction quittent la salle.)

M. SAUVE.- Je dois présider aux délibérations. Quelqu'un souhaite-t-il prendre la parole ou d'autres candidats souhaitent-ils se présenter ?

M. PEBEREAU.- Monsieur le Président, je ne dirai qu'un mot : Jean-Claude Casanova, qui avait eu la redoutable tâche d'assurer la succession de René Rémond à la tête de ce conseil, a été un président à mes yeux exceptionnel. Il a fait face à la situation très difficile dans laquelle nous nous trouvons avec un esprit de dévouement, une capacité de mobilisation et une intelligence sans égale. Je ne puis dire qu'une chose : pour ma part, je considère que le conseil peut lui être reconnaissant de continuer à « sacrifier », si je puis dire, une bonne partie de sa vie à sa mission à la tête de notre Fondation.

M. FITOUSSI.- Je voulais dire en d'autres mots ce que vient de dire Michel Pébereau. Jean-Claude Casanova est particulièrement désigné pour cette présidence, non seulement en raison de l'excellence du travail qu'il a effectué pendant son premier mandat mais aussi, parce qu'il connaît la maison de façon très intime, si je puis dire, ayant présidé à nombre de ses évolutions.

M. SAUVE.- Je joindrais ma voix aux interventions précédentes. Jean-Claude Casanova a assuré très remarquablement la succession de René Rémond à la présidence de la Fondation. Toutes ces dernières années, il a fait équipe avec Richard Descoings. Il avait le dessein de poursuivre sa mission alors que Richard continuait d'être à la fois le directeur de Sciences Po et l'administrateur de la Fondation.

Dans les circonstances exceptionnelles que nous connaissons aujourd'hui, je crois qu'il est plus nécessaire encore de faire confiance à Jean-Claude Casanova, qui accepte de poursuivre sa mission et qui assume en particulier la continuité de la Fondation depuis le début avril, en l'absence de Richard Descoings.

S'il n'y a ni autre intervention, ni autre candidature, nous allons passer aux opérations électorales. Des bulletins nous ont été distribués.

(Il est procédé au vote à bulletin secret.)

M. SAUVE.- Je ferai fonction de président du bureau de vote ; Monsieur Crès en sera le scrutateur.

(Il est procédé au dépouillement.)

M. SAUVE.- M. Jean-Claude Casanova est élu président de la Fondation par 25 voix pour, 5 bulletins blancs et 1 bulletin nul.

Nous pouvons lui demander de revenir pour assurer la présidence de ce conseil.

(M. Casanova et les membres de la direction reprennent place.)

M. SAUVE.- M. le Président, vous avez été élu à l'unanimité des suffrages exprimés, 25 voix, et 6 bulletins blancs ou nuls.

M. le PRÉSIDENT.- Je vous remercie.

(Applaudissements)

M. le PRÉSIDENT.- Je suis très sensible à l'honneur que vous me faites. J'essaierai d'accomplir ma tâche en m'inspirant de vos conseils et de vos décisions.

Nous devons procéder à un certain nombre de nominations.

D'abord, renouveler les deux Vice-présidents de notre conseil. Si M. le Vice-président du Conseil d'Etat acceptait de conserver son mandat, nous en serions honorés. Et, si vous le permettez, M. Neau-Leduc m'a autorisé à prononcer son nom. Il a une particularité que je me permettrais de souligner : il est président de la première section du comité consultatif qui regroupe les professeurs de droit français, c'est-à-dire le seul corps de fonctionnaires dans l'université qui a été créé par Louis XIV. Les autres professeurs d'université étaient rémunérés par les universités, les professeurs de droit français étaient des officiers royaux rémunérés par l'Etat. C'est à cause d'eux que les facultés de droit portent la toge rouge que vous connaissez. Si M. Neau-Leduc accepte d'être notre second Vice-président, nous en serions également honorés.

Nous devons procéder à un vote, sauf si le conseil pense que nous pouvons procéder sans bulletin.

(Accord unanime)

Nous considérons que M. Jean-Marc Sauvé et M. Philippe Neau-Leduc sont nos Vice-présidents.

II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 13 DECEMBRE 2011

M. le PRÉSIDENT.- Nous devons adopter notre procès-verbal, bien que plusieurs des membres qui ont participé aux dernières sessions n'en fassent plus partie.

Pouvons-nous considérer qu'il est adopté ?

Contre ? Abstention ?

(Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.)

M. le PRÉSIDENT.- Je voudrais, si vous le permettez, revenir sur ce qui a ébranlé, foudroyé Sciences Po d'une certaine façon : la disparition de Richard Descoings. Il a connu les obsèques que vous savez, qui ont été extrêmement émouvantes par l'immense assistance qu'elles ont recueillie et par l'émotion qui régnait.

Dans les universités anglaises ou américaines, à côté de la cérémonie religieuse, on distingue ce que les anglais appellent un *memorial office*, c'est-à-dire une commémoration. Il s'agit, tout au moins, d'essayer d'imiter cette institution, assez remarquable, qui existait dans les vieilles universités françaises, dans les vieilles facultés, consistant à ce que l'institution se réunisse et qu'un certain nombre d'orateurs interviennent civilement pour parler du disparu.

Nous organiserons une commémoration pour Richard et essaierons de faire intervenir différentes personnes l'ayant connu dans différentes fonctions, afin de recueillir un certain nombre de textes qui constitueront un livret que la Fondation et l'Institut consacreront à sa mémoire.

Je voudrais simplement dire un mot. Alain Lancelot ne m'en voudra pas si j'ai dit, à dessein, à propos de Richard que, d'une certaine façon, il avait été le fondateur de Sciences Po. Si nous prenons notre histoire, il est incontestable qu'Emile Boutmy a fondé Sciences Po, il est incontestable que Sciences Po a été refondé en 1945 par une longue tradition d'hommes, André Siegfried, Roger Seydoux, Jacques Chapsal qui en a été pendant très longtemps le directeur et l'administrateur. Puis est intervenue une période de transition avec Michel Gentot et Alain Lancelot. Alain Lancelot a recruté Richard Descoings, a initié les premières réformes qui ont commencé et Richard les a considérablement développées. Je crois que cette expression d'une refondation par Richard est légitime ; elle marque une coupure historique qui avait été préparée par Michel Gentot, Conseiller d'Etat comme Richard, et par Alain Lancelot qui a choisi Richard. Par son choix de Richard et par les réformes profondes que Richard a accomplies, d'une façon tout à fait énergique, parfois déroutante, toujours innovante, en quinze ans, cette maison a totalement changé en dimension et en nature.

Elle s'est totalement internationalisée, beaucoup plus qu'autrefois. Elle s'est énormément agrandie, puisque nous approchons de 12 000 étudiants. Elle a considérablement développé son corps professoral et son corps de chercheurs. Elle s'est donné une structure universitaire, en s'adaptant aux réformes qui avaient été décidées à l'échelon de l'Europe, structure universitaire qui la distingue du Sciences Po d'autrefois, du Sciences Po d'avant-guerre, alors que Sciences Po proposait des études complémentaires, du Sciences Po d'après-guerre alors que Sciences Po offrait, pour partie des études complémentaires et, grâce à un certain nombre de réformes initiées du temps de Jacques Chapsal, par Jean Touchard, pour partie des études complètes puis l'adjonction d'un certain nombre de centres de recherche. Richard amène une troisième étape, à savoir une structure complète d'études avec un collège en trois ans : une année à l'étranger et des études spécialisées ensuite, durant deux ans. Richard Descoings a été l'auteur de cette nouvelle et importante étape qu'il faudra consolider et dont vous connaissez les multiples aspects.

Sans doute les grandes croissances et les diversifications à l'intérieur de l'établissement sont-elles achevées, nous ne devons sans doute plus croître en nombre d'étudiants, peut-être non plus en termes immobilier, mais nous devons consolider cette structure qui, comme toutes les structures nouvelles, est évidemment fragile. C'est un peu de la tâche accomplie que nous devons nous inspirer pour la consolider, la renforcer, et la poursuivre. Ne plus aller vers « plus » mais aller vers « mieux ». Ce que certainement Richard Descoings nous recommanderait de faire.

Très simplement, avant de commencer nos délibérations, je vais sans ajouter d'autre mot, vous demander de respecter une minute de silence à la mémoire de Richard Descoings.

(Il est observé une minute de silence.)

M. DUHAMEL.- Prenant en compte ce que vous venez de dire sur le fait que Richard Descoings avait été le fondateur de Sciences Po, prenant en compte l'émotion considérable manifestée par les étudiants de cette maison à sa disparition, vous savez qu'ils ont d'eux-mêmes, dès ce jour-là, rebaptisé l'amphithéâtre Boutmy, amphithéâtre Richard Descoings. Je pense que ce serait juste, compte tenu de tout cela, que le conseil de la Fondation décide de donner cette appellation au plus prestigieux des amphithéâtres de Sciences Po.

M. le PRESIDENT.- Je vous remercie. Nous y avons songé et comptons faire un inventaire des appellations des amphithéâtres de Sciences Po, afin de vous proposer une liste complète. Il ne faut pas décider dans la précipitation. Nous ne saurions pas où mettre Boutmy si nous décidions aujourd'hui d'appeler l'amphithéâtre Descoings. Mais nous avons commencé à réfléchir à cette question et comme Sciences Po dispose désormais d'un très grand nombre de salles et d'amphithéâtres, que des salles portent les noms des élèves de Sciences Po morts pendant la guerre, les noms des disparus etc., une « ré-appellation mémorielle » de l'ensemble de Sciences Po doit être entreprise. Nous vous proposerons un ensemble complet tenant compte de la grande place qu'il faudra donner à Richard Descoings.

M. LADREIT de LACHARRIERE.- Puisque vous allez réfléchir à l'appellation et que vous avez vous-même dit que Emile Boutmy était un fondateur et Richard Descoings un refondateur, je ferais une suggestion. Je ne partage pas tout à fait l'avis d'Olivier Duhamel de supprimer le nom de Boutmy, mais pourquoi ne l'appellerions-nous pas du nom du fondateur et du refondateur, c'est à dire l'amphithéâtre Boutmy/Descoings ? Ce serait une solution qui irait dans la tradition et le suivi de vos propos.

M. le PRESIDENT.- Je comprends tout à fait mais il est difficile d'en discuter à chaud, sans vision complète de l'ensemble des appellations...

M. LADREIT de LACHARRIERE.- ...c'est une proposition à l'étude.

M. le PRESIDENT.- Tout à fait, mais s'il y a une double appellation, l'une risque de disparaître. On l'a fait pour Sorel-Leroy Beaulieu. Il va de soi qu'il faut commémorer de cette façon Richard Descoings et il va de soi que Sciences Po s'est totalement modifié.

Nous avons un problème. Nous avons acheté le bâtiment de l'ENA où nous sommes actuellement. Nous sommes locataires pour une très grande période -et un jour, j'espère, propriétaire- du bâtiment de l'Ecole des Ponts et chaussées. Il y a un amphithéâtre qui porte le nom d'un ingénieur général qui n'est connu que par les polytechniciens et les ingénieurs des Ponts, qui est celui de l'ingénieur général Caquot, célèbre polytechnicien, dont le rôle fut historique dans le développement des grands travaux en béton armé ! Il faudrait un système par lequel nous garderions une plaque en disant : cet amphithéâtre s'est appelé Caquot et s'appellera désormais d'un autre nom, qui serait un nom de Sciences Po.

Il faut ménager les anciens occupants et les hommes du passé, car si le présent remplace perpétuellement le passé, il n'y a plus de passé. Il faut trouver une combinaison afin que les personnalités essentielles dans l'histoire de Sciences Po soient célébrées. Le mieux est de vous proposer une réflexion complète sur cette question.

IV. DESIGNATION DES TROIS REPRESENTANTS DU CONSEIL DE LA FNSP AU CONSEIL DE DIRECTION DE L'IEP DE PARIS

M. le PRESIDENT.- Le conseil de direction de l'Institut, que préside Michel Pébereau, comprend quatre représentants de la Fondation : un représentant de droit qui est le président et trois représentants, proposés par notre conseil, et que le conseil de direction de Sciences Po peut accepter. Ces trois représentants étaient auparavant M. Pébereau, qui préside le conseil de direction, M. Fitoussi et M. Sirinelli.

Monsieur Fitoussi n'est plus professeur en activité. Monsieur Sirinelli n'est plus membre de notre conseil. Je vous proposerai donc que nous désignions à nouveau Michel Pébereau, qui préside le conseil de direction, et que nous demandions à Mme Mayeur-Jaouen, professeur d'histoire comme l'était Jean-François Sirinelli et à M. Terneyre, professeur de droit public, de représenter la Fondation.

Pourquoi substituer un professeur de droit public à un professeur d'économie ? Car M. Wasmer, qui siège parmi nous, siège également comme élu au conseil de direction. L'économie y est donc représentée. Si nous avons M. Terneyre pour le droit public, Mme Mayeur-Jaouen pour l'histoire et M. Pébereau qui préside le conseil, je crois que la Fondation serait bien représentée au conseil de direction de l'Institut et que, en même temps, nous renforcerions la diversité des disciplines nécessaires dans ce conseil.

Je me permets de demander au conseil de la Fondation s'il accepte ces trois propositions.

(Ces trois propositions sont acceptées à l'unanimité.)

V. DESIGNATION DES TROIS REPRESENTANTS DU CONSEIL DE LA FNSP AU CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'OFCE DONT UN PROFESSEUR DU DEPARTEMENT D'ECONOMIE DE L'IEP

M. le PRESIDENT.- Il reste maintenant à désigner des représentants au conseil scientifique de l'OFCE. Il y a eu une modification de la convention entre la Fondation et le Gouvernement, en la personne du Premier ministre, sur les statuts de l'OFCE. Cette modification est très mince mais a deux caractéristiques.

Le conseil scientifique de l'OFCE sera désormais, non seulement son conseil d'administration mais aussi, son conseil d'évaluation. Dans l'accord que nous avons passé avec le Premier ministre, nous avons simplement précisé que le président de la Fondation et l'administrateur pourraient participer à ce conseil, mais ils n'en sont plus membres, afin que notre conseil nomme au conseil de l'OFCE des économistes. Le texte prévoit que nous devons y nommer trois personnes dont un représentant du département d'économie de Sciences Po.

Je vous propose de nommer à ce conseil : M. Jean-Paul Fitoussi qui a été le président de l'OFCE ; M. Etienne Wasmer, qui dirige un de nos principaux laboratoires et qui est professeur d'économie dans la maison ; M. Philippe Martin, directeur du département d'économie. La Fondation serait représentée par trois de ses membres qui sont en même temps trois économistes et trois experts.

Le président et l'administrateur de la FNSP pourront participer aux délibérations sans intervenir en matière scientifique mais seulement quand il s'agira de discuter du budget. Cette proposition agréée-t-elle au conseil ?

(Cette proposition est adoptée à l'unanimité.)

VI. DESIGNATION DES MEMBRES DE LA COMMISSION DES FINANCES DU CONSEIL DE LA FNSP

M. le PRESIDENT.- Je dois maintenant vous informer, puisqu'il ne s'agit plus d'instances représentatives du conseil, à propos de deux comités qui ne sont pas des organes statutaires, qui ne sont donc pas prévus par des textes, mais qui sont des organes consultatifs du président et de l'administrateur. L'un, la commission des finances, est très ancien ; l'autre, la commission des rémunérations, est relativement récent.

La commission des finances a toujours existé dans cette maison. Elle a été réformée lorsque nous avons modifié les textes concernant la composition du conseil et que se sont adjoints au conseil des représentants du personnel. Actuellement, la commission des finances comprend huit membres. Un de ses membres, M. Gadonneix, n'est plus membre de notre conseil et un autre de ses membres, M. Ladreit de Lacharrière, avait souhaité, il y a quatre ans ne plus en faire partie, compte tenu des responsabilités qu'il exerçait par ailleurs.

Dans cette commission, nous avons deux représentants du personnel qui sont traditionnellement un représentant du secteur des services de documentation et de la bibliothèque, Mme Beldiman-Moore et un représentant de la scolarité, partie la plus importante de l'administration, en la personne de M. Prunier.

Je vous propose de demander à Mme Beldiman-Moore de continuer son mandat et à Mme Leclercq d'en faire désormais partie. Dans les six autres membres, je vous proposerais de remplacer M. Gadonneix par M. Cirelli. Nous passons de l'électricité au gaz mais vous êtes aussi, Monsieur, un peu électricien...

M. CIRELLI.- ...les deux maintenant !

M. le PRESIDENT.- Nous assurons donc une continuité énergétique ! Egalement, je demanderai à M. Pébereau de remplacer M. Ladreit de Lacharrière.

La commission des finances serait donc composée de Mme Hélène Gisserot, de Mme Anita Beldiman-Moore, de Mme Pascale Leclercq, de MM. Jean-François Cirelli, Serge Hurtig, Jean-Claude Paye, Michel Pébereau et Louis Schweitzer.

Concernant la commission des rémunérations, elle a été créée en 2006 par mon prédécesseur, René Rémond, à la suggestion de Michel Pébereau. Elle fixe l'indemnité du président ; elle propose au président la rémunération de l'administrateur ; elle propose au président et à l'administrateur la rémunération des six ou sept cadres dirigeants de Sciences Po.

Elle comprend six membres, choisis de façon à être indépendants vis-à-vis de l'administrateur et du président, à connaître les problèmes généraux de rémunération des cadres et à connaître cette maison. Il s'agit de : Mme Gisserot, MM. Sauvé, de Castries, Ladreit de Lacharrière, Pébereau et Schweitzer.

Je n'informerai pas le conseil d'une reconstitution de cette commission avant qu'un nouvel administrateur soit désigné, puisque c'est principalement un organisme consultatif pour l'administrateur et pour le président. Avec Richard Descoings, c'est un des sujets dont nous avons beaucoup discuté en janvier et février. Nous avons décidé de revenir devant vous pour officialiser cette commission, fixer ses règles de fonctionnement et les règles de transparence qui accompagneront son fonctionnement. On ne peut pas le faire aujourd'hui, car nous devons attendre qu'il y ait un nouvel administrateur. Nous devons également attendre les recommandations que va nous faire la Cour des comptes, qui est présente dans notre maison depuis trois mois et qui s'est saisie du problème. Avec les magistrats membres de la Cour des comptes, sur ce sujet, j'ai eu plusieurs conversations. Ils nous feront part de leur proposition.

Nous avons un problème juridique complexe à définir, parce que Sciences Po est une institution très difficile à classer dans une catégorie juridique. Elle a certainement la personnalité civile en fonction des textes. C'est certainement un établissement -dit le texte- mais ce n'est pas une société, ce n'est pas une entreprise commerciale, ce n'est pas une association, ce n'est pas une Fondation au sens récent du droit des Fondations qui est très postérieur à la Fondation, ce n'est pas une université, ce n'est pas un établissement public, l'IEP en est un.

Elle a certainement un but non lucratif mais cela la fait-elle entrer dans une catégorie générale au titre du Code général des impôts ? Nous ne savons pas très bien et nous comptons sur l'éminente compétence du Conseil d'Etat et de la Cour des comptes pour nous éclairer sur le statut juridique exact de la Fondation dont découlera à la fois le statut de cette commission que nous vous proposerons et dont les termes seront auparavant négociés, discutés avec les organisations syndicales représentatives dans la maison qui fonctionnent au sein du comité d'entreprise. Avant la fin de l'année 2012, nous reviendrons vers vous avec un projet complet de fonctionnement de notre commission des rémunérations pour les cadres de Sciences Po.

Nous reviendrons également devant vous pour fixer le système de rémunération du corps enseignant dans les parties qui ne seront pas définies par l'appartenance de ce corps enseignant au cadre de l'université, sur le modèle de ce qu'a fait l'Ecole d'économie de Toulouse, qui a été approuvé très longuement dans le rapport de la Cour des comptes, c'est-à-dire un système combinant des éléments de transparence et des éléments de procédure et de critères objectifs pour fixer les rémunérations en matière d'enseignement et de recherche.

VII. INFORMATION SUR LA PROCEDURE DE DESIGNATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR

M. le PRESIDENT.- Ce point, sans doute le plus important, est la désignation du futur administrateur. Il faut répondre à un certain nombre de questions.

Qui nomme le futur administrateur ? Il est nommé par vous, le conseil d'administration de la Fondation, à la majorité des deux-tiers des membres présents. Il n'y a aucune condition de titre, de diplôme, de fonction ou d'appartenance à une de nos catégories. Il devient un membre du conseil mais il n'est pas choisi dans le conseil. Le statut de l'administrateur est différent du statut du président. Une fois que nous l'avons nommé, il faut que sa nomination soit approuvée par le Ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Comment prépare-t-on cette désignation ?

Commençons par éliminer ce que l'on ne peut pas faire. On ne peut pas faire comme avant. J'ai assisté aux nominations d'administrateurs, Michel Gentot, Alain Lancelot et Richard Descoings. Avant, le président et l'administrateur en titre réfléchissaient longuement à qui pourrait succéder à l'administrateur, prenaient un certain nombre de contacts, notamment avec les autorités gouvernementales. Ainsi, Michel Gentot, qui venait du Conseil d'Etat, est venu dans la maison comme secrétaire général, puis a été nommé administrateur et directeur ; Alain Lancelot, qui était dans la maison de toute éternité, après que Michel Gentot ait réfléchi et consulté, est devenu administrateur et directeur ; quant à Richard Descoings, Alain Lancelot l'avait fait venir du Conseil d'Etat, il avait travaillé dans la maison auprès de lui, puis est devenu administrateur et directeur.

Chaque fois, il y a eu sélection par les autorités en place du successeur, formation de celui-ci, accord avec les autorités gouvernementales, qui se sont passés sans aucune difficulté puisque l'on a vu des gouvernements dits de droite accepter la nomination de gens dits de gauche et réciproquement. Jusqu'à présent, les autorités politiques ne se sont jamais opposées aux propositions de Sciences Po mais Sciences Po n'a jamais fait de proposition qui aurait pu heurter ou mécontenter les autorités publiques.

Nous ne pouvons pas procéder de cette façon ; Richard Descoings avait pensé à un ou deux successeurs, nous en avons parlé, mais nous n'étions pas entrés dans ce processus.

Nous ne pouvons pas non plus agir sans préparation. Je ne pourrais pas, dans un mois, dans trois mois, venir vous dire : « *Mesdames et Messieurs, voilà les quinze candidats, veuillez procéder à un vote et choisissez celui qui vous paraît le meilleur.* »

Comment allons-nous faire ?

D'abord, il nous faut du temps. Il faut fixer des échéances. L'idéal serait que l'administrateur soit nommé à la fin septembre ou au début octobre. Au pire, si nous n'y parvenons pas, si nous avons des obstacles, des difficultés, au plus tard, en décembre. Fixons-nous comme horizon septembre/décembre et, de préférence, la rentrée.

Comment préparer votre délibération ? Encore une fois, c'est vous qui déciderez. Pour la préparer, il faut l'instruire mais apparaît un problème qui ne vous a pas échappé : historiquement, l'Administrateur de la FNSP est aussi Directeur de l'IEP -ça n'est pas une nécessité juridique- et les deux processus de désignation sont différents. Le Directeur de l'IEP est élu par le conseil de direction de l'IEP à la majorité absolue au premier tour ou à la majorité simple, après trois tours, si nécessaire- puis approuvé par décret, ce qui implique que le président de la République signe le décret avec le contreseing du Premier ministre et du Ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Se pose la question suivante : l'administrateur doit-il être le directeur ? Il n'y a que deux cas où il y a eu disjonction des fonctions, un cas précis et un cas pour lequel on a hésité.

Le cas précis est qu'à l'origine, le président était André Siegfried, l'administrateur Roger Seydoux et le directeur de l'IEP Jacques Chapsal. André Siegfried était président du conseil de l'Ecole libre, Roger Seydoux le directeur de l'Ecole libre et Jacques Chapsal était le secrétaire général de l'Ecole libre. Il y a donc eu translation. Roger Seydoux est parti ensuite dans le corps diplomatique et très vite, il est apparu qu'il valait mieux confondre les deux fonctions car au fond, la fonction d'administrateur est essentiellement une fonction de manager, une fonction financière et de gestion alors que la fonction de directeur est une fonction pédagogique et universitaire.

La Fondation gérant l'Institut, on a pensé qu'il fallait confondre. On a confondu. A un certain moment, on a envisagé de dissocier -Serge Hurtig et Alain Lancelot s'en souviennent- mais après réflexion, le président de l'époque, François Goguel, a refusé la dissociation.

Nous nous sommes interrogés ; peut-être, un jour, cette dissociation se fera-t-elle, mais elle se fera quand elle paraîtra nécessaire à votre conseil, au futur administrateur, au futur président. Autrement dit, dans l'immédiat, nous allons préparer la succession de Richard Descoings avec confusion des deux fonctions.

Nous sommes donc obligés de mettre en place deux procédures qui devront coïncider. L'une sera menée par Michel Pébereau. Nous nous sommes concertés afin que les procédures soient homogènes et qu'elles aboutissent à des propositions qui seront faites, l'une au conseil d'administration de la Fondation, l'autre au conseil de direction de l'Institut.

Concernant l'administrateur, voici comment je me propose d'agir. À l'issue de ce conseil, nous publierons un communiqué disant que le poste d'administrateur et de directeur est vacant et que nous souhaitons connaître les candidatures avant le 15 juin. Nous avons déjà reçu un certain nombre de candidatures. Certains des candidats nous demandent de ne pas rendre publique leur candidature, car ils occupent des fonctions dans un organisme et ils ne veulent pas que, dans l'organisme où ils se trouvent, on puisse penser que, etc. Parmi ces candidatures, nous en avons qui sont officielles et d'autres qui sont discrètes.

D'ici au 15 juin, nous demanderons, soit que de nouvelles candidatures parviennent, soit que d'autres soient confirmées. Nous demanderons aux candidats de nous écrire, d'y joindre leurs *curriculum vitae* et de faire une déclaration d'intention sur ce qu'ils souhaitent accomplir en prenant la direction de l'Institut et l'administration de la Fondation. Très brièvement, nous dirons dans ce communiqué quelles sont les qualités requises de l'administrateur et du directeur.

Elles sont très faciles à énoncer : avoir la connaissance et l'expérience de Sciences Po ; avoir la connaissance et l'expérience des institutions universitaires et scientifiques françaises et étrangères ; parler et écrire l'anglais ; avoir des capacités de gestion ou d'administration. Sciences Po est une maison avec un personnel important, un parc immobilier considérable, un administrateur doit savoir la diriger, il doit savoir préparer et lire un budget, préparer et lire les comptes, savoir gérer des hommes, savoir négocier avec des partenaires sociaux, savoir sélectionner des hommes et des femmes pour les recruter. Enfin, il faut une ouverture au monde politique et administratif français et européen. Historiquement, Sciences Po a toujours joué un grand rôle dans la formation des hauts fonctionnaires français, des hommes politiques, des journalistes français. Pour ceux qui dirigent Sciences Po, cela implique de connaître les mondes vers lesquels Sciences Po prépare.

Telles sont les qualités que nous demanderons à l'administrateur, qualités qu'ont toujours eues ses prédécesseurs.

Pour instruire ces dossiers et pour venir vers vous avec un nom que nous aurons jugé le meilleur -ou avec deux ou trois noms si nous n'obtenons pas d'accord- et pour vous demander de choisir et de confirmer ou d'infirmer ce que nous vous proposerons, je constituerai autour de la présidence un comité qui sera ainsi composé : les deux représentants de l'Etat, M. Sauvé et M. Jouyet ; l'ancien administrateur de Sciences Po, M. Lancelot ; un professeur membre de notre conseil d'administration, M. Duhamel ; quatre personnalités du collège des fondateurs à savoir Mme Gisserot, M. Schweitzer, M. de Castries et M. Pébereau.

Monsieur Pébereau appartient à notre conseil et est le président du comité de direction. Je lui passe la parole pour qu'il indique quel comité il constituera de son côté.

M. PEBEREAU.- Merci, Monsieur le Président. Concernant le conseil de direction de l'Institut, la conception que j'ai de ce conseil depuis que j'en suis président, ce qui a commencé à la demande de François Goguel, mon professeur, de René Rémond et d'Alain Lancelot et qui a donné lieu à une réélection chaque année depuis lors (à la demande du Président de la Fondation et du Directeur) est qu'il doit résolument s'inscrire dans la ligne fixée par le conseil de la Fondation. En effet, l'originalité de Sciences Po résulte de l'existence de la Fondation et de l'indépendance qu'elle donne à l'ensemble de l'institution. Il est donc tout à fait essentiel que rien ne se passe au conseil de direction de Sciences Po qui puisse être en opposition quelconque avec les orientations du conseil de la Fondation. C'est dans cet esprit que, depuis l'origine, tout au long de ces années, j'ai assumé cette responsabilité.

En pratique, cela nous a posé un problème spécifique il y a peu, à l'occasion de la création des PRES. En effet, c'était une création gouvernementale et la composition du PRES a été fixée par l'administration. À l'époque, Jean-Claude Casanova et Richard Descoings ont pensé qu'il était inopportun que la Fondation en tant que telle soit engagée dans le PRES. Ils ont décidé que c'était l'Institut qui devait être engagé.

Nous avons procédé ainsi, ce qui a pu donner l'impression que l'on mettait l'Institut dans une position spécifique, en quelque sorte indépendante de la Fondation. Il va de soi que j'ai fait en sorte que chaque décision de l'Institut soit précédée par une délibération du conseil d'administration de la Fondation et il me semble souhaitable que les choses continuent ainsi dans l'avenir. Il faut éviter une dissociation entre l'Institut et la Fondation.

C'est pourquoi je souscris entièrement au point de départ du raisonnement de Jean-Claude Casanova : l'identité de personne entre le directeur de l'Institut d'une part et le délégué à la Fondation d'autre part est nécessaire, encore plus dans une période où nous avons des décisions importantes à prendre. Dans une telle période, l'unicité de commandement est essentielle.

Nous nous sommes mis d'accord avec Jean-Claude Casanova sur l'idée d'avoir deux procédures parallèles, l'une à la Fondation, l'autre à l'Institut. Nous avons ensemble défini la procédure de l'Institut. Le petit groupe qui sera conduit à examiner les candidatures, auquel Jean-Claude Casanova sera invité s'il le souhaite, comprendra les deux vice-présidents de mon conseil de direction, qui sont deux personnes élues dans les mêmes conditions que moi chaque année, Christian Lequesne, vice-président enseignant et Arnaud Bontemps, vice-président étudiant élu UNEF. Ces deux vice-présidents me semblent avoir une légitimité pour participer à la réflexion qui doit conduire à présenter simplement une recommandation au conseil de direction.

Concernant les deux autres personnalités, c'est en plein accord avec Jean-Claude Casanova, que j'ai décidé d'associer à cette délibération Marc Lazar, le président du conseil scientifique de l'IEP et Jean-François Sirinelli, président de l'assemblée des professeurs de l'Institut, dite Assemblée de l'article 7, une institution qui permet d'avoir une représentativité.

Telles sont les indications que j'ai données hier, au conseil de direction de l'Institut. Ces propositions n'ont soulevé des objections que de la part des représentants du personnel, d'une part et des représentants étudiants, d'autre part, qui souhaitaient qu'un représentant du personnel soit associé à ces délibérations. Nous en avons préalablement délibéré avec Jean-Claude Casanova et cela ne nous était pas apparu opportun. En effet, la composition de ce comité est institutionnelle ; chaque personne dont j'ai donné le nom a été choisie en raison de sa fonction. C'est une représentation qui a simplement pour objet de contribuer à la réflexion de Jean-Claude Casanova pour le choix de la personnalité qu'il présentera devant ce conseil, puisque nous sommes d'accord pour que ce soit la même devant les deux conseils, sachant que c'est le conseil de la Fondation qui, à mes yeux, a la prééminence dans ce domaine. Il va de soi que les représentants du personnel seront totalement associés aux délibérations du conseil de direction qui aura à délibérer très précisément sur ce sujet. Il y a trois élus du personnel sur les vingt-neuf membres du conseil de direction de l'Institut.

M. le PRÉSIDENT.- Les instances de décision sont les deux conseils. Le conseil de la Fondation interviendra en premier, le conseil de l'Institut en second. Le conseil de la Fondation interviendra, je l'espère en septembre ou début octobre, et j'espère revenir devant vous, en vous ayant auparavant adressé un dossier comprenant les CV, les intentions des candidats qui auront confirmé et une note vous expliquant quelles sont les préférences du président compte tenu de l'instruction qui aura été menée.

Il va de soi que les personnes qui travailleront avec moi ne me limiteront pas dans mes consultations ; j'associerai étroitement à cette procédure, le comité exécutif de Sciences Po, c'est-à-dire les collaborateurs principaux de Richard Descoings qui, par expérience, sont ceux qui connaissent le mieux le fonctionnement interne de la maison d'une part ; les représentants du personnel, non seulement ceux qui siègent dans ce conseil, mais aussi ceux qui sont dans d'autres comités et dans le comité d'entreprise, afin de discuter avec eux du type de personnalité possible ou du type de personnalité qu'ils souhaitent, d'autre part.

La procédure consultative sera générale. La procédure d'instruction proprement dite des dossiers sera plus réduite. Je me suis interdit, me concernant, de fixer mon avis avant le 15 juin. À partir du 15 juin, nous devons réfléchir en notre âme et conscience pour vous proposer une, ou si nous avons des hésitations deux ou trois personnes, entre lesquelles vous choisirez. Je vous rappelle qu'il faut atteindre la majorité des deux-tiers des présents, ce qui implique un large accord des communautés qui constituent notre conseil.

Notre responsabilité est très lourde, puisque c'est la première fois dans notre histoire que nous devons désigner à chaud, sans préparation antérieure, celui qui prendra en charge une maison qui s'est considérablement agrandie par rapport à ce que la plupart d'entre nous avons connu comme étudiants ou comme enseignants.

Je vous remercie et vous prie d'excuser ces propos nécessairement longs.

Y a-t-il des interventions ?

M. HURTIG.- L'expérience et la tradition avaient conduit à la conclusion qu'il était souhaitable qu'une même personne exerce les fonctions de directeur de l'IEP et d'administrateur de la Fondation. À partir du moment où il y a deux processus de décision et deux commissions différentes cela conduit, au moins en apparence, à la formalisation d'une dissociation entre les deux fonctions. Il y aura des candidats qui adresseront leurs CV à l'une des commissions ou bien aux deux, mais apparemment, dans la procédure prévue, il n'y a pas une pression pour qu'une même personne soit désignée.

Je vois là une difficulté, qui sans doute n'est pas insurmontable, mais je prends un exemple. En général, quand on propose aux candidats une fonction de ce type, au moins à l'étranger, on leur dit aussi quelle sera l'échelle de rémunération possible. Étant donné que là, il y a deux fonctions, je ne sais pas très bien comment la procédure d'appel d'offres de candidatures réglera ce problème.

M. le PRÉSIDENT.- Je voudrais rassurer. Je me suis certainement mal exprimé. Dans le communiqué que nous allons publier -de même que dans les candidatures que nous avons déjà reçues- il y aura confusion des fonctions. Nous faisons un appel à candidatures pour une personne qui souhaite devenir administrateur de la Fondation et directeur de l'IEP. Nous n'instruirons que des candidatures doubles. Partant de l'expérience, nous considérons que cette expérience confirme la nécessité de regrouper les deux postes sur une même personne ; nous ne faisons pas appel à des candidats pour être administrateur et à d'autres pour être directeur.

La dualité des procédures nous est imposée par les textes. Le directeur de l'Institut est le chef d'un établissement public. Il a les prérogatives d'un chef d'établissement public. Il est élu par un conseil avec validation par un décret ; il y a donc une certaine solennité. L'administrateur de la Fondation est élu par le conseil d'administration de la Fondation à la majorité des deux-tiers présents. Il faut donc que les deux conseils soient d'accord. Nous avons voulu avoir deux comités car pour nous, c'est la façon d'aboutir à la consultation et à la représentation la plus large. Dans le comité Institut, nous avons des étudiants et le corps enseignant de l'Institut, car l'IEP est un établissement d'enseignement. À la Fondation, nous réfléchissons et le président procédera à toutes les consultations que j'ai indiquées.

Nous arriverons, je l'espère -mais on ne peut pas jurer de l'avenir-, à vous proposer peut-être deux personnes en vous disant : « *nous classons en n°1 M. Untel et en n°2 Mme Untel* » ou l'inverse et les conseils choisiront, mais n'ira devant le conseil de direction de l'Institut que quelqu'un qui aura été désigné comme administrateur par la Fondation. Le conseil de l'Institut pourra le refuser. Les textes qui nous régissent sont notre loi.

Pour être administrateur et directeur de Sciences Po, il faut donc que le conseil de la Fondation soit d'accord aux deux-tiers, que le conseil de direction de l'Institut soit d'accord, que le Ministre de l'enseignement supérieur soit d'accord par un arrêté, que le Président de la République soit d'accord pour signer le décret et il faut le contreseing du Premier ministre et du Ministre de l'enseignement supérieur. C'est un long parcours mais cela donne à l'administrateur une grande légitimité.

M. FITOUSSI.- Tout dépendra de la qualité des candidatures et de leur cohérence par rapport aux critères que l'on aura établis, mais existe-t-il une règle implicite dite d'alternance ? Cette règle étant évidemment non contraignante, puisqu'implicite.

M. le PRÉSIDENT.- La maison a été créée en partie avec une double idée. Premièrement, que la formation des cadres politiques et administratifs français était inférieure, insuffisante. Ce qui animait Taine et Boutmy, c'était que Simon s'était trouvé un bien piètre négociateur face à Bismarck. Il fallait former des hommes capables de négocier, capable de diriger et d'administrer, substituer une élite et ayant des capacités. Or, l'université telle qu'elle

était ne fournissait pas des hommes ayant des compétences historiques, internationales, juridiques, économiques et politiques.

Il a été décidé par les fondateurs -cela a été constant de Boutmy à Descoings- que l'on ne choisissait pas les dirigeants de cette maison en fonction du bouton de mandarin. On ne nomme pas quelqu'un car il est conseiller d'Etat ou professeur d'université ; on le nomme -si j'ose dire- malgré qu'il soit professeur d'université ou malgré qu'il soit conseiller d'Etat, car il a les qualités que nous souhaitons. Autrement dit, nous ne nous fixons aucune règle.

Quand René Rémond est devenu président, François Goguel a dit « *à partir du moment où l'administrateur vient de la haute fonction publique, il vaut mieux qu'il y ait un universitaire comme président* ». J'ai moi-même été appelé à cette présidence, Alain Lancelot ne voulait pas être président car il avait été administrateur et il voulait laisser l'administrateur en place et en paix. Je suis donc devenu président par défaillance d'Alain Lancelot et par la bienveillance indulgente de votre conseil ! On m'a dit « *il faut que tu sois président car tu aideras Richard pour les contacts avec les professeurs* ». C'est ce que je me suis efforcé de faire, conseiller, consulter.

Si le futur administrateur est professeur, plus tard, il faudra peut-être chercher un président qui ne le soit pas .

Mais aujourd'hui, il y a fongibilité des fonctions administrateur et directeur. Et je crois que nous devons être indifférents aux titres, pour n'être attentif qu'aux qualités et aux compétences.

M. FITOUSSI.- Tout à fait.

Mme GISSEROT.- Il y a deux procédures parallèles. Or, chacun sait que les parallèles ne se rencontrent jamais. Envisagez-vous qu'à un moment donné, en fin de processus, il y ait une rencontre entre les deux comités de sélection, tout en étant parfaitement conscient que M. Pébereau, qui est dans les deux comités, assurera la circulation de l'information ?

Ma deuxième question est d'ordre très pragmatique. Certains des candidats -cela a déjà commencé- demandent à rencontrer des membres du conseil d'administration. Devons-nous adopter une position commune, c'est-à-dire soit les recevoir, soit partir du principe qu'il y a deux comités de sélection et que nous n'avons pas à les recevoir ? Il faut que tout le monde ait la même attitude, qu'elle soit positive ou négative. Je n'ai pas d'opinion.

M. le PRESIDENT.- Je parle sous le contrôle d'Hélène Carrère d'Encausse, mais à l'institut de France, nous avons une diversité de procédures. L'académie des sciences ne reçoit pas de visite, elle choisit des savants par elle-même. L'académie des sciences morales et politiques, hélas, à laquelle j'appartiens, reçoit des visites. Je ne suis pas sûr que ce soit le meilleur mode de sélection.

Pour ma part, je conseillerais d'écarter le problème des visites. Cela paraît être tout à fait inutile. Le comité de sélection que nous avons créé recevra ou écouterá s'il le souhaite, soit individuellement, soit collectivement, pour mieux vous informer. Le dossier que je souhaiterais que l'on vous apporte quand vous prendrez votre décision consistera non seulement dans ce que le candidat aura dit, mais aussi dans ce que nous pensons qu'il vaut. Nous rédigerons une note dans laquelle nous dirons « *nous proposons M. Untel* » ou « *Mme Untel* » « *il a telle et telle qualités, tel et tel manques* ».

Ce que je voudrais essayer de faire, c'est passer par une procédure plus collective que par le passé, car c'est plus conforme, je crois, à la nature et à la dimension de notre institution Et aussi, parce que cela n'a pas été préparé. Mais je suis sûr que, lorsqu'Alain Lancelot a choisi Richard Descoings, il a réfléchi sur deux ou trois personnes, il a expérimenté et ensuite, il a expliqué au conseil pourquoi il choisissait Richard Descoings. Mais ce qu'Alain pouvait faire seul, entouré de quatre ou cinq avis dans la maison, il l'a fait dans une maison qui était beaucoup plus petite. Aujourd'hui, elle est beaucoup plus grande et l'interruption a été brutale.

Je propose donc une procédure plus ouverte et plus complexe ; je crois que la nécessité l'impose. Je suis sûr que cela dépendra de la qualité des candidats. Je ne m'inquiète pas trop au regard de la profusion de candidatures, qui honore cette maison. C'est la première fois qu'apparaissent des candidatures de gens totalement extérieurs à la maison, ayant occupé, dans l'Etat et dans l'université, de hautes fonctions. J'en suis plein

d'admiration ; d'une certaine façon c'est, d'ailleurs, un geste de reconnaissance à l'égard de ce qu'a fait Richard. Quant Alain Lancelot est devenu administrateur, le doyen de la faculté de droit de Paris n'a pas posé sa candidature, le directeur de telle grande école non plus etc., alors que là, nous avons abondance de candidatures internes et externes. C'est très bien pour le prestige de la maison. Ces candidatures, il faut qu'elles soient étudiées discrètement car plusieurs de ces personnes m'ont dit qu'elles étaient prêtes à prendre ce poste, mais qu'elles ne voulaient pas que leur nom soit mentionné.

M. PEBEREAU.- Il est très important que les comités restent très informels pour ce qui est des procédures et qu'ils se réservent le droit de recevoir ou non les candidats. C'est le problème des comités d'organiser leur travail convenablement. Il faut, assez rapidement sans doute, sur la base des critères définis par Jean-Claude Casanova, s'ils sont ceux que souhaite le conseil, que l'on ait la possibilité de voir quelles sont les candidatures qui répondent complètement à ces critères et d'approfondir les réflexions sur celles-ci, plutôt que de passer du temps dans des procédures de réception de tous les candidats.

Pour ma part, je souhaiterais que les deux comités soient très informels dans leur fonctionnement.

M. le PRESIDENT.- Absolument.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Je vous remercie d'avoir pensé, lors de la consultation, à associer les élus du personnel, que ce soit ceux de cette instance ou ceux du comité d'entreprise, mais pourquoi ne pas les associer d'emblée à l'instruction ?

Mme FAUCHER.- Je m'interroge sur la restriction liée à la connaissance de l'institution de Sciences Po. Compte tenu de l'internationalisation de la FNSP et de l'IEP, dans quelle mesure ne nous restreignons pas en prenant quelqu'un qui soit presque du sérail, qui soit véritablement à l'intérieur ? Je pense à d'autres institutions, telles que la London School of Economics qui ont ouvert le recrutement bien au-delà et dont leurs nouveaux Présidents vont très rapidement apprendre à connaître l'institution. Il n'y a pas véritablement de réponse à cette question, mais elle vaut sans doute la peine d'être posée.

Une remarque et une surprise. Nous avons un nouveau Gouvernement qui vient de faire un effort considérable pour obtenir la parité. En écoutant la liste des membres de ces deux comités, sur quatorze ou quinze personnes, si j'ai bien entendu, il y a une seule femme. Il serait peut-être possible de faire un petit effort pour qu'il y ait au moins une femme dans chaque comité, voire deux femmes dans un comité !

M. le PRESIDENT.- Ce sont les conseils qui sont ainsi composés. Je le regrette aussi. En même temps, vous m'accorderez que l'on ne peut pas choisir les gens uniquement en fonction du sexe.

Mme FAUCHER.- Absolument, mais il y a énormément de femmes extrêmement compétentes !

Une des participantes (Mme Gisserot) a ajouté qu'il y en avait plusieurs autour de la table. Brouhaha d'approbation.

M. le PRESIDENT.- Je n'en doute pas !

(Applaudissements de M. Cron)

M. le PRESIDENT.- Evidemment, si l'on prend la London School, qui est une institution dans laquelle le monde extérieur a beaucoup plus d'importance, l'ouverture à l'extérieur est très grande. Mais si vous prenez Oxford, qui joue un rôle plus important que la London School dans le recrutement de l'élite politique, administrative et économique anglaise, vous constatez que Oxford est un sérail absolu et il ne viendrait à l'idée de personne de prendre un président qui ne soit pas un ancien et brillant élève.

Les institutions anglaises se sont spécialisées, l'une dans l'international, l'autre dans ce qui est britannique. Nous, nous sommes un peu à mi-chemin, Sciences Po ne peut pas se couper des corps de l'Etat. C'est pourquoi les deux personnes à qui j'ai demandé en premier sont les deux représentants de l'Etat. Depuis cinquante ans, Sciences Po forme 70 à 80 % de la haute administration française, une partie importante du personnel politique français et d'ailleurs, dans le nouveau Gouvernement, il y a beaucoup plus d'anciens élèves de Sciences Po que dans les précédents.

Honnêtement, on peut se faire plaisir en mettant un étranger qui s'assoira sur un strapontin, qui ne sera au courant de rien sur la situation française et nous aurons la bonne conscience de dire que nous aurons consulté une personnalité étrangère, mais cela, c'est factice, ça n'est pas réel.

M. PEBEREAU.- Nous nous trouvons dans une situation de grande urgence. Le décès de Richard Descoings crée une situation difficile à un moment où l'institution est confrontée à une série de défis considérables. Du fait du succès, que nous devons d'ailleurs à Richard, de notre PRES à l'IDEX, nous sommes « Initiative d'excellence ». Il y en a peu, il y en a 8. Richard Descoings était le moteur de la nôtre. Le premier concours avait été perdu par notre PRES. C'est à la suite d'une demande pressante des Présidents des universités concernées que Richard a pris en main ce dossier et que nous avons gagné finalement ce concours.

Maintenant, nous sommes dans une situation dans laquelle il y a urgence, afin de savoir de quelle façon Sciences Po va pouvoir tirer partie de cet IDEX, dans un contexte dans lequel nous apparaissions, non pas comme un nain vis-à-vis des très grandes universités, mais comme un élément à la fois étranger et de dimension modeste par rapport à leurs propres ambitions.

Par ailleurs, Sciences Po a, comme caractéristique, d'avoir un financement très différent de celui des grandes universités internationales. Nous avons à la fois besoin de trouver des ressources auprès de l'Etat, qui reste notre principal contributeur, auprès de collectivités territoriales qui sont une spécificité française dans leurs fonctions, leur fonctionnement et, naturellement, comme les grandes universités, au niveau des droits de scolarité. Quiconque aurait dirigé une grande université américaine se rendrait compte que l'ordre des priorités a peu de rapport avec ce qu'il envisageait jusqu'à présent et il arriverait sans doute en disant « *une augmentation des droits de scolarité est sans doute la première priorité envisagée pour se mettre au standard international* ». Alors, il immobiliserait sans doute l'institution pour un nombre de mois, dépendant de l'ampleur de la réaction des étudiants.

Sciences Po est une institution très particulière. Cela explique, à mon avis que, compte tenu de l'urgence dans laquelle nous devons traiter le problème, nous avons besoin pour le traiter d'avoir quelqu'un qui connaisse déjà Sciences Po. Ma position serait très différente si nous avions eu à traiter la succession de Richard, dans trois ou quatre ans car alors, on aurait pu imaginer un processus différent. Mais là, il faut traiter le problème dans des conditions permettant, le plus vite possible d'avoir une personne, un homme ou une femme, immédiatement opérationnelle, qui soit capable de comprendre le contexte, de connaître nos spécificités, notre administration, nos filières, etc.

Voilà pourquoi notre processus paraît un peu fermé, je suis d'accord avec vous, Madame. On a mis en première des priorités le fait de connaître Sciences Po, car cela nous paraît vital.

Mme FAUCHER.- En vous écoutant, et si l'on vous entend bien, une suggestion serait d'inviter un membre extérieur international d'une université partenaire, à l'un des deux conseils. Après tout, nous avons des collaborations très étroites avec Oxford, la LSI, Harvard. Cela doit pouvoir se trouver, quitte à faire d'une pierre deux coups et à trouver une étrangère ! (*Sourires*)

M. le PRESIDENT.- Vous avez raison. Avec Richard, nous l'avions envisagé, mais nous n'avions pas de place disponible. Si l'on prend le conseil d'administration de la Fondation, nous ne pourrions recruter des étrangers que dans le collège des fondateurs. On peut être professeur d'université en France en étant européen et même extra européen mais généralement les comités consultatifs nomment des professeurs français.

Dans le collège des fondateurs, nous pourrions recruter des étrangers et il faudra certainement y venir un jour. Nous l'avions envisagé avec Richard ; je pense, dans deux ans, réunir l'ensemble du collège des fondateurs pour qu'il réfléchisse à sa composition future ; il pourrait systématiquement avoir parmi ses membres deux ou trois membres étrangers.

Concernant le problème du futur administrateur, les choses seraient plus simples si, en France, il existait un « marché » -je suis navré d'utiliser cette expression-, disons un corps d'hommes ayant les aptitudes...

Mme GISSEROT.- ...et de femmes !

M. le PRESIDENT.- ...car il n'y a pas d'institution semblable à Sciences Po. Contrairement à ce que disent les journaux, les universités françaises ne sont pas autonomes. Si vous prenez la dernière publication de l'OCDE sur les critères de l'autonomie des universités, la France est classée dernière dans tous les critères. En Europe, nous avons le moindre degré d'autonomie des institutions universitaires malgré les réformes dont on se réclame.

L'autonomie universitaire, c'est choisir le nombre de ses étudiants, c'est définir librement les droits qu'ils payent, c'est choisir librement son corps professoral, c'est définir librement les services de son corps professoral et c'est définir librement la nature des diplômes. Aucune université française n'est dans cette situation, sauf Sciences Po. En France, les directeurs des cinq ou six écoles normales supérieures, qui sont des personnalités de premier plan du point de vue intellectuel et scientifique, voient la totalité de leur réglementation fixée par le Ministère de l'Education nationale. Ils appliquent purement et simplement des décrets. Ils n'ont aucune marge d'autonomie, ni pour leur budget, ni pour autre chose. Le personnel des directeurs d'écoles normales ne pourrait pas gérer Sciences Po.

Un président d'université ne pourrait pas gérer spontanément Sciences Po en venant de son université. Bien entendu, il aurait les capacités d'apprendre, comme avait fait Alain Lancelot ; il a pris Richard Descoings et, pendant quatre ans, Richard Descoings a appris un certain nombre de choses. Michel Gentot était dans la maison depuis vingt ans, il avait présidé la commission paritaire, il est devenu secrétaire général.

Nous pouvons former des gens mais de là à recruter directement quelqu'un qui immédiatement prendrait les rênes, la France n'offre pas ce type d'hommes, qui existent par centaines aux Etats-Unis et par dizaines en Grande Bretagne et en Allemagne. Si nous transposions un directeur d'école normale ou un professeur d'université, il faudrait lui apprendre pendant deux ans le fonctionnement de Sciences Po. Voilà pourquoi nous sommes obligés de demander un certain degré d'expérience ou de capacité rapide d'adaptation...

Mme BELDIMAN-MOORE.- Je me permets de revenir à l'implication des élus et représentants du personnel...

M. le PRESIDENT.- ...J'ai constitué ce comité, qui est destiné à m'assister, de gens qui ont l'expérience de ce qu'est la direction de Sciences Po. Je consulterai le personnel, qui va voter dans les deux conseils, au conseil de l'Institut, et dans notre conseil où il dispose de cinq sièges. Dans la procédure d'instruction, je me repose sur un certain nombre de gens qui connaissent les responsabilités de l'administrateur ; honnêtement, je ne peux pas aller au-delà sans créer plus de problèmes de représentation. Mais je consulterai à part, d'une part les syndicats, d'autre part les élus des personnels, avant d'entrer dans la procédure elle-même, sur le contenu du poste et sur les personnes que nous envisageons.

M. DUHAMEL.- Quand on passe de la monocratie à un peu de démocratie, c'est compliqué !

M. le PRESIDENT.- Oui, si on compare au passé, c'est un grand pas !

M. DUHAMEL.- C'est ce que je dis !

M. le PRESIDENT.- Je connais des universités en Amérique Latine dont le pas a été trop rapide, ce qui a abouti à la destruction totale des universités dans un certain nombre de pays.

M. DUHAMEL.- C'est pourquoi personne ne propose l'autogestion. (*sourires*)

VIII. EXAMEN DES COMPTES 2011

M. le PRESIDENT.- C'est une question très importante et extrêmement délicate à régler. Vous avez une note très importante à lire car vous y verrez, d'abord, que nous sommes obligés de modifier notre présentation comptable. Or, cette modification a un effet immédiat sur nos comptes, notamment, sur nos comptes patrimoniaux. Cela fragilise l'institution.

Après l'intervention de notre directeur financier, je vous demanderai quelques instants pour le budget 2012 et proposerai une résolution car notre situation financière est extrêmement difficile pour l'année 2012.

M. SUARD.- Merci, Monsieur le Président.

Les comptes 2011 présentés à votre approbation sous le regard de notre Commissaire aux comptes appellent deux remarques préliminaires. Ils sont en excédent de 1 268 000 euros, un résultat favorable mais en retrait de près de 300 000 euros par rapport à nos attentes sous la forme des perspectives d'exécution 2011.

Ensuite, ils intègrent une modification importante du mode de comptabilisation des droits de scolarité, celle-ci ayant un impact substantiel sur les comptes 2011 : à savoir, une charge exceptionnelle de 2,8 M€ d'une part, et une réduction des capitaux propres du bilan de l'institution de 11,9 M€ d'autre part.

Avant de détailler ces comptes et cette modification comptable, il est utile de préciser que, hors correction comptable, l'excédent dont j'ai parlé aurait été de 4 074 000 euros, c'est-à-dire 2,5 M€ de plus que ce qui était attendu en termes de résultat. Cette variation importante de 2,5 M€ provient à 55 % d'éléments financiers et exceptionnels. Elle provient, par ailleurs, des transferts des fonds affectés vers les fonds libres, en d'autres termes, de l'affectation au résultat des soldes de contrats de financement et de frais de gestion ; enfin, pour 500 000 euros, d'un excédent dégagé par les postes de gestion courante de l'année 2011. Hors correction comptable, l'exercice aurait donc dégagé un excédent d'un peu plus de 4 M€.

Nos ressources de 137 M€ en 2011, en augmentation de 6,9 %, sont composées de deux grandes catégories. Les subventions publiques structurelles d'une part, qui sont versées par l'Etat chaque année au titre d'un contrat quadriennal. Ces ressources se sont élevées à 67 M€ l'an dernier. On y trouve également les 4,196 M€ de dotations spécifiques de l'OFCE. Ces recettes de 62,8 M€ pour ce qui concerne Sciences Po, ont augmenté de 3,4 M€, soit + 5,8 %.

D'autre part, nos ressources propres sont composées de trois parties : d'abord un vaste ensemble de 19 M€ - soit 14 % de nos ressources totales - qui a augmenté de presque 8 % que sont les mécénats, partenariats et taxe d'apprentissage. Il regroupe l'ensemble des subventions des collectivités territoriales et publiques à hauteur de 11 M€ ; l'ensemble des ressources que les entreprises destinent à Sciences Po, sous la forme de la taxe d'apprentissage pour 3,5 M€ et des mécénats pour 3 M€. Enfin, une ressource importante, qui s'est constamment accrue, est ce que l'on appelle la levée de fonds auprès des donateurs, personnes privées ; elle a atteint 1,561 M€, soit une croissance de + 4,2 % en 2011.

L'ensemble de ces ressources en provenance des entreprises, des particuliers et des collectivités territoriales, a augmenté de 1,38 M€.

L'autre poste « prestations de services » regroupe un ensemble de prestations réalisées par l'institution. La première d'entre elles, en volume financier, est la formation continue, qui représente un peu plus de 10 M€ au sein des 13 M€ de 2011, soit une croissance de 1,6 M€, c'est-à-dire plus 18 % de facturations de la formation continue.

Enfin, les ressources en provenance des usagers. Dans l'ordre décroissant financier, ce sont : les droits de scolarité ; les cycles spécifiques ; les droits d'inscription aux épreuves d'admission. Les droits de scolarité avaient été évalués dans le budget 2011 à 33 M€. Jusqu'à l'établissement des comptes 2011, Sciences Po considérait l'ensemble des droits de scolarité comme acquis lors de l'exercice comptable correspondant à la rentrée universitaire. Elle les comptabilisait globalement, avec les charges correspondant aux bourses et aux exonérations de droits, tout comme le faisaient les autres universités françaises. Il est apparu à la direction, lors de l'établissement des comptes de l'an dernier, que le respect du rattachement des produits à l'exercice comptable durant lequel ils sont constatés, ce qui est un des principes du plan comptable général, devait conduire Sciences Po à mettre en œuvre une correction d'erreur comptable afin de modifier cette situation qui revenait à anticiper, dans une année, l'augmentation des droits de scolarité d'une année sur l'autre d'une part, et à considérer qu'un semestre des droits de scolarité était dans les produits de l'institution au lieu d'être inscrits, comme il est indispensable, dans les produits constatés d'avance au bilan de l'institution, d'autre part.

En accord avec notre Commissaire aux comptes et les instances de sa profession, et en s'appuyant sur un avis du conseil de normalisation des comptes publics de 2010, organisme public qui montrait qu'à partir du

moment où les universités avaient appliqué cette règle du plan comptable en application de la LRU, elles avaient bénéficié d'une dérogation, il a été convenu de faire bénéficier Sciences Po de cette dérogation sous la forme suivante. D'une part, l'impact de cette correction d'erreur a été comptabilisé en charge exceptionnelle de 2,8 M€ dans l'exercice passé. A noter qu'une autre charge d'un montant inférieur, 2 M€, affectera les comptes de l'exercice 2012.

Le deuxième volet de ce changement de méthode comptable concerne notre bilan, qui a été impacté d'une réduction des capitaux propres de presque 12 M€

Au total, les ressources de l'institution ont augmenté de presque 9 M€. C'est une réelle performance financière qui a permis de dégager un excédent de 1 268 000 €

Les dépenses de l'institution regroupent les dépenses de personnels, les dépenses d'enseignement, les dépenses relatives aux locaux, au fonctionnement et à la documentation.

Elles ont augmenté de 8,8 M€. La majeure partie des dépenses, 49 %, est représentée par des dépenses de personnel, un peu plus de 66 M€, au sein desquelles on distingue les dépenses de personnel permanent pour 64 118 000 €. Le reste représente les dépenses de vacations étudiantes, les ATER et l'intérim, auquel recourt très peu l'institution (86 000 €). Les dépenses de personnel ont augmenté car 38 postes ont été créés en 2011 et il y a l'impact des postes créés en 2010 ainsi que les augmentations mécaniques de la masse salariale.

Au total, la masse salariale a augmenté d'un peu plus de 10 %.

Les dépenses d'enseignement qui représentent plus de 13 % de l'ensemble de nos dépenses - 17 M€ - ont augmenté de 13,7 %. Cela s'explique par la croissance globale de l'institution. Sciences Po a vu son effectif étudiant croître de 9,4 % en 2011.

Les dépenses consacrées à l'acquisition de ressources documentaires ont continué d'augmenter au sein de l'institution d'un peu moins de 5 %. Il s'agit des dépenses correspondant à l'acquisition d'ouvrages pour la bibliothèque, les dépenses d'abonnements ainsi que les ressources numériques. Ces dernières représentent aujourd'hui 30,1 % du total du poste « ressources documentaires ».

Associées aux revenus correspondant aux droits de scolarité sont les sommes consacrées aux bourses qui ont aussi augmenté sensiblement et qui s'élèvent en 2011 à 6 945 000 €. C'est un peu plus de 5 % du total de nos dépenses.

Deux postes comparables en pourcentage par rapport à la totalité des 135,9 millions de dépenses sont les locaux et le fonctionnement. Le poste « locaux », c'est-à-dire les locations, les frais de maintenance, l'entretien et tout ce qui concerne notre infrastructure immobilière, ainsi que le poste « fonctionnement », représentent chacun un peu plus de 11 % de nos dépenses. Le premier de ces postes est resté très stable. À l'intérieur des 15 318 000 euros du poste « locaux », on peut distinguer l'ensemble « loyers et charges » qui représente un peu plus de 10 millions et qui a peu évolué. Les loyers ont même baissé de 180 000 €.

Les frais de fonctionnement ont augmenté de 1,2 millions, essentiellement parce que les prestations de services ont augmenté en suivant la hausse de l'activité de la formation continue et des centres. Les dépenses de mission ont aussi augmenté.

Les dépenses des postes « informatique et reprographie » ont baissé, celles du poste « poste et télécommunications » sont restées relativement stables, sauf la partie ligne spécialisée, qui a augmenté légèrement, parallèlement avec le déploiement des campus en région.

Concernant l'investissement réalisé par l'institution et sa structure financière, vous avez l'évolution du bilan de Sciences Po entre 2010 et 2011 et l'impact du changement comptable dont j'ai parlé. Les investissements de Sciences Po ont été, encore cette année, importants, à hauteur de 13 millions ; plus de 67 % sont constitués par l'acquisition du 9 rue de la Chaise, ce qui constitue une optimisation de nos charges puisque nous n'aurons plus à payer de loyers sur cette partie de notre immobilier.

Concernant la structure bilantielle de Sciences Po, sur 137 M€, soit plus de 10 millions par rapport à 2010, les immobilisations ont augmenté en proportion. En revanche, les capitaux propres ont été impactés par la

modification comptable dont j'ai parlé. Auparavant, ils étaient de 29 M€, c'est-à-dire 55 % de nos emprunts à long terme. La mesure comptable qui a été mise en œuvre a conduit à les réduire à 17 M€, soit un ratio d'un tiers par rapport à nos emprunts qui ont, eux, augmenté à 60 M€ et qui financent l'ensemble de nos acquisitions immobilières depuis 2007.

Enfin, la trésorerie de l'institution n'a pas été affectée par les éléments comptables dont j'ai parlé. Elle s'élève, en 2011, à 13 M€ contre un peu plus de 11 M€ l'année précédente.

La direction financière de Sciences Po a pu constater de l'exécution du budget 2012 en cours. Les ressources que nous avons présentées précédemment au titre du budget 2012 s'élèvent à 147 M€. Aujourd'hui, nous décelons un impact négatif potentiel. Il est important de noter que celui-ci s'explique essentiellement par le changement de modèle des droits avec les 2 350 000 € en moins. Les dépenses de l'exercice en cours augmentent quelque peu. Il y a une augmentation quasi mécanique de la masse salariale et un certain nombre de contrôles en cours peuvent mener à des pénalités qui obéiraient les finances de l'institution.

Au total – et ce chiffre est évidemment une évaluation - l'impact potentiel sur les comptes actuels de l'institution pourrait être de l'ordre de 4 millions si aucune mesure de gel des dépenses n'était pratiquée.

Aujourd'hui, nous sommes dans une situation de nécessaire sécurisation du résultat 2012. Plusieurs options sont possibles et aucune n'est évidemment définitive.

Il existe, dans les comptes 2012, une réserve de précaution voulue par l'administrateur, pour tenir compte de possibles révisions de nos financements publics ou privés. Il existe un plan de gel des dépenses annoncé fin janvier 2012. Dans la continuité de ce plan, 1 100 000 € pourraient être dégagés en tant que marge supplémentaire sur les activités de formation. Un effort budgétaire pourrait être obtenu ailleurs, dans les autres directions de l'institution, avec un produit de 400 000 €

Au total, si le risque était bien de 4 M€, les mesures complémentaires nécessaires s'élèveraient à 1,2 M€

Je vous remercie.

M. le PRESIDENT.- Je demande à notre Commissaire aux comptes d'intervenir.

M. François LAMY, Commissaire aux comptes.- Mesdames et Messieurs les Administrateurs, en exécution de la mission qui nous a été confiée par votre conseil, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur le contrôle des comptes annuels de la FNSP tels que joints au présent rapport, les justifications de nos appréciations et les vérifications à l'information spécifique prévues par la loi.

Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ses comptes.

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Fondation à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur la note 1.3 de l'annexe « correction d'erreur » qui expose le traitement comptable retenu pour la reconnaissance des droits de scolarité et des exonérations de droits et des bourses de scolarité qui y sont rattachées.

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 1.3 de l'annexe expose la correction d'erreur dans la prise en compte des droits de scolarité, exonérations de droits et bourses de scolarité.

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par la Fondation, nous nous sommes assurés du bien fondé de ce changement. Pour des raisons techniques, la Fondation n'a pas été en mesure de présenter l'impact de la correction sur les comptes 2010 sous la forme préconisée par le plan comptable d'un bilan et d'un compte de résultats détaillés pro-forma.

Nous estimons néanmoins que cette note donne une information suffisante sur l'impact de la correction d'erreur sur la présentation des comptes.

Enfin, nous avons procédé aux vérifications et informations spécifiques qui n'appellent pas de notre part de commentaires.

M. le PRESIDENT.- Merci. Qui souhaite intervenir ?

M. de CASTRIES.- Pour être sûr d'avoir bien compris, cela a un impact sur les comptes 2011, cela en aura un sur les compte 2012 et ensuite, cela n'aura plus d'impact exceptionnel ?

M. SUARD.- Absolument.

M. de CASTRIES.- Concernant la structure de bilan, qui est assez considérable puisque l'on voit une partie des capitaux propres disparaître, fait que le ratio d'endettement n'est plus le même. Cela a-t-il un impact sur les conditions d'endettement sur les emprunts en cours ? Nous étions-nous engagés à respecter un certain nombre de ratios qui, s'ils ne l'étaient pas, conduiraient à un réexamen des conditions auxquelles ils ont été accordés ? Et est-ce quelque chose -et je pense que la réponse risque malheureusement d'être positive- qui contraint les capacités d'investissement futures ?

M. PEBEREAU.- Le rapport de gestion indique que le directeur financier et Jean-Claude Casanova m'ont contacté sur ce sujet. C'est la première fois que j'analyse les comptes de Sciences Po, je ne faisais pas partie de la commission des finances du conseil d'administration. Comme la responsabilité financière est entièrement celle de la Fondation, je n'avais pas de raison de les examiner en détail auparavant.

J'ai souhaité que, dans le rapport, on mette en évidence l'importance de cette correction comptable. En effet, elle est de nature à bouleverser la situation de notre établissement sur le plan financier. Si l'on reprend l'évolution du bilan, c'était sans doute la pratique des universités que de comptabiliser les droits de scolarité dans les comptes de l'exercice au cours duquel les droits étaient perçus. Or, ces droits qui sont perçus au cours d'un exercice déterminé chevauchent dans leur réalité économique deux exercices.

Toute entreprise privée qui serait confrontée à une telle situation ne comptabiliserait dans le premier exercice que la partie des droits proportionnelle au nombre de mois du premier exercice. Nos Commissaires aux comptes n'avaient pas soulevé ce problème de mois auparavant. La direction financière avait donc traité ce point de façon traditionnelle. Cela n'est pas cohérent avec le plan comptable tel qu'il existe aujourd'hui. C'est ce qu'a fait observer le nouveau Commissaire aux comptes, qui exerce pourtant dans le même cabinet de Commissaires aux comptes que le précédent. Il nous a demandé de nous plier à la règle.

Malheureusement, cela signifie qu'en flux, nous avons le problème que vous avez rappelé. Nous avons un stock qui est celui que l'on voit apparaître ici. Les capitaux propres étaient de 29,3 M€, ils passent à 17,3 M€. Et encore, la réduction a été atténuée par le fait que, dès cette année, on avait dégagé un excédent qui a permis de limiter l'ampleur du problème. L'année prochaine, tout dépendra des modalités d'exécution budgétaire pour savoir si les 2 M€, encore en suspens cette année, vont venir grever ou non nos capitaux propres.

Notre problème est simple. Nous avons 29 M€ de capitaux propres face à 59 M€ d'endettement, soit 1 de capitaux propres pour 2 d'emprunts. Nous passons à une situation de 17 M€ de capitaux propres pour 60 M€ d'endettement, soit 1 de capitaux propres pour un peu moins de 4 de dettes. C'est une situation très différente sur le plan financier, qui implique des actions immédiates de redressement. Nous n'aurions pas porté nos emprunts à

60 M€ si nous n'avions pas eu 30 M€ de capitaux propres. D'ailleurs, les banquiers ne nous auraient sans doute pas prêtés autant. Les conditions dans lesquelles nous nous serions endettés auraient été différentes.

Il n'y a pas de doute, nous avons un problème très sérieux à traiter. Ce problème se décompose en deux parties. La première est l'exécution du budget 2012, pour savoir comment on corrige les choses pour 2012. Mais la deuxième, plus stratégiquement, est de définir la dynamique d'évolution dans laquelle Sciences Po doit s'inscrire. C'est le problème que Jean-Claude Casanova aura à traiter avec le prochain directeur de Sciences Po.

Encore une fois, aucun argent n'a disparu. Ce sont des problèmes comptables. Mais malheureusement, pour le monde extérieur, la comptabilité traduit la situation de notre établissement et il ne fait pas de doute que nous devons intégrer cette réalité dans notre raisonnement.

En résumé, la recommandation est de prendre tout de suite les mesures nécessaires pour essayer de faire en sorte que l'exercice 2012 se réalise avec des conditions, d'excédents si possible, qui compensent les 2 M€ de dépenses supplémentaires sachant que, pour la suite, il appartiendra aux autorités de la FNSP et, en particulier, à son conseil de décider ce que l'on fera stratégiquement.

Monsieur Suard, vous m'avez indiqué que, concernant nos conditions d'emprunt, il n'y a pas de clause permettant aux banquiers de demander, soit le remboursement de l'emprunt, soit des changements de conditions.

M. de CASTRIES.- Maintenant ou dans l'ensemble ? Il n'y a pas de seuil de déclenchement ?

M. SUARD.- Non.

M. TRICHET.- Nous avons des explications extrêmement claires et convaincantes. Je voulais simplement signaler, comme nouvel arrivant, que l'inspection visuelle la plus simple de notre passif montre non seulement que, pour des raisons purement comptables, les capitaux propres ont fondu, ce qui a été remarquablement expliqué, mais montre aussi un accroissement très substantiel, d'une année à l'autre, des emprunts et des dettes à court terme, puisque l'on a une augmentation d'environ 22 M€ d'emprunts et l'on emprunte à peu près 15 M€ à court terme. D'un exercice à l'autre, cela me paraît être un accroissement très substantiel de l'endettement de la maison.

M. le PRESIDENT.- C'est lié à nos affaires immobilières.

M. SUARD.- Le volume de nos emprunts 2011 s'est accru de 8 800 000 euros. Ils ont servi à financer, en mars 2011, l'acquisition du 9 rue de la Chaise. Par ailleurs, les dettes à court terme augmentent sensiblement ; en 2011, elles intègrent un poste « produits constatés d'avance », qui prend en compte la modification dont j'ai parlé. Il y a donc un aspect mécanique qui ne dégrade pas la trésorerie de l'institution qui, en 2011, est de 13 M€.

M. PEBEREAU.- L'essentiel de l'effet sur les fonds propres se retrouve en bas. Néanmoins, votre observation est exacte, car il y a une augmentation des emprunts dus à l'acquisition de la rue de la Chaise.

M. le PRESIDENT.- La Ville de Paris nous a vendu le bâtiment de la rue de la Chaise ; pour l'acheter, nous nous sommes endettés.

M. CIRELLI.- Y a-t-il un profil de trésorerie particulier à Sciences Po dans l'année ? Y a-t-il une saisonnalité ?

M. SUARD.- Oui, elle tient aux droits et au mode de versement de la subvention globale de l'Etat. Le fonds de roulement est devenu sensiblement négatif à la suite de la modification comptable, passant à moins 10 millions, alors qu'il était à peu près à l'équilibre auparavant, ce qui signifie que le financement de nos immobilisations par nos capitaux permanents s'est dégradé.

En revanche, sur la partie exploitation du tableau de financement, le besoin en fonds de roulement, traditionnellement négatif d'environ -11 millions, est devenu -24 millions. Ainsi le calcul de -10 + 24 millions donne un total de 13 millions de trésorerie cette année.

M. PEBEREAU.- L'impact de la dégradation du bilan risque de se trouver au niveau du taux d'intérêt de nos emprunts à court terme, et plus tard, du renouvellement de nos financements à long terme.

M. le PRESIDENT.- La première résolution est une résolution classique d'approbation des comptes. Par la seconde, le conseil de la Fondation autorise son président à prendre toutes mesures de gestion garantissant l'équilibre financier de la Fondation en 2012.

Cette deuxième résolution est superfétatoire car les textes autorisent le président à prendre ces décisions. Toutefois, j'ai besoin de l'appui du conseil pour trois raisons.

D'abord, il n'y a pas d'administrateur ; le président a donc besoin d'être conforté par le conseil.

Ensuite, la Cour des comptes va nous soumettre à une procédure contradictoire dans laquelle les magistrats de la Cour des comptes m'ont informé qu'ils nous demanderaient un certain nombre de rectifications, de resserrements et, au cours de cette procédure, je souhaite engager la Fondation. Je crois que c'est mieux ainsi dans nos rapports avec la Cour des comptes, donc de prendre vis-à-vis d'elle des engagements sur les dispositions d'économies que nous prendrons.

Enfin, la raison principale est la mauvaise situation dans laquelle nous nous trouvons en 2012 dans une atmosphère générale qui, elle-même, est mauvaise pour 2013. Les dépenses publiques n'augmenteront pas, l'aide de l'Etat risque d'être remise en question, l'aide des collectivités locales également. Si la situation économique ne s'améliore pas, nos ressources extérieures risquent de plafonner. En 2012, nous allons vider notre réserve. Nous avons devant nous un déficit de 4 M€. Nous allons le combler en liquidant notre réserve. En 2013, nous n'en aurons aucune.

Nous allons aussi le combler en essayant de faire certaines économies. Richard Descoings était conscient de la montée de cette situation, il n'y a rien de nouveau par rapport à nos discussions de janvier. Si le conseil se tient un peu tard, c'est en raison du retard pris par le Gouvernement concernant les procédures de nomination. Normalement, il aurait dû se tenir en mars ou début avril. Richard envisageait un certain nombre d'économies auxquelles il faudra nécessairement procéder.

C'est pourquoi je vous propose cette deuxième résolution, qui traduit la volonté de notre conseil d'aboutir à l'équilibre financier. Comme président de la Fondation je souhaite, sur toute la durée de mon mandat, ne vous présenter que des budgets en équilibre.

Je mets aux voix la première résolution :

Résolution n° 1

« Le Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques **approuve les comptes de l'exercice 2011.**

L'excédent de **1 268 385,42 €** est affecté en totalité au poste « Report à nouveau - solde débiteur ».

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Résolution n° 2

« Le Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques autorise son Président à prendre toute mesure de gestion de nature à garantir l'équilibre financier de la Fondation en 2012. »

Mme LECLERCQ.- Il est important de savoir quels types de mesures cela pourrait recouvrer.

M. le PRESIDENT.- Je suis incapable de vous le dire dans l'instant. Nous ne savons pas exactement ce que va nous demander la Cour des comptes sur un certain nombre de points. On ne va pas porter atteinte à la situation du personnel mais il faudra regarder les budgets équipements, fonctionnement et éventuellement les réduire.

Je mets aux voix cette résolution.

Cette résolution est adoptée à la majorité ; 5 abstentions.

M. de CASTRIES.- Je me demande s'il ne nous serait pas utile de savoir quel est l'équilibre souhaitable à long terme. Nous constatons une dégradation instantanée forte, qui aura un impact sur l'exercice qui s'ouvre. Il pourrait être intéressant que la direction financière nous dise ce qu'est, de son point de vue, l'équilibre souhaitable de bilan, afin que nous puissions mesurer l'écart par rapport à la situation actuelle et avoir une discussion sur l'horizon dans lequel il serait souhaitable de revenir à cet équilibre de long terme.

M. le PRESIDENT.- Certainement. Je vais me tourner vers nos amis financiers.

Concernant les créances qui sont sur nous, ce que détiennent les banquiers, Dexia est notre principal créancier. Vous savez ce qui lui arrive. Y a-t-il un risque de réévaluation ou de mise en cause des créances qui vont circuler ?

M. PEBEREAU.- On peut espérer que les choses tiennent. À partir du moment où le contrat ne prévoit pas...

M. le PRESIDENT.- ...le contrat reste intangible ?

M. PEBEREAU.- Oui. Le seul cas difficile est celui dans lequel Dexia entrerait en liquidation. Mais je ne pense pas que l'on s'oriente vers une telle solution car alors, nous serions dans une situation plus confortable en étant débiteur que créancier !

M. le PRESIDENT.- Il vaut mieux être à notre place qu'à celle de Dexia !

M. PEBEREAU.- En revanche, ce qui m'inquiète beaucoup, c'est le court terme...

M. le PRESIDENT.- ...la hausse des taux d'intérêt pour notre trésorerie.

M. PEBEREAU.- Comme Henri de Castries, je pense qu'il faudrait voir ce que cela donne sur notre structure de bilan. Et puis, je souscris entièrement à la deuxième résolution, il faut revenir très vite à l'équilibre. Autrement, nous allons inquiéter les créanciers. Or, rien ne peut être pire par les temps qui courent. Et surtout, nous n'allons pas être en état de faire évoluer notre bilan. Or, pour le faire évoluer, il n'y a pas beaucoup de possibilités. Il existe en tout et pour tout, pour le bilan lui-même, une première voie qui est de dégager des bénéfices chaque année, et une deuxième voie qui est de recourir à la générosité de nos mécènes, ce qui suppose que nous leur montrions une situation financière qui ne soit pas trop dégradée.

Je rappelle que, de ce point de vue, il y a deux façons de faire appel au mécénat. L'une consiste à faire financer les dépenses de l'année par le mécénat. L'autre consiste à faire apporter de l'argent qui est immobilisé de façon pérenne dans l'établissement. Lors de précédentes réunions, alors que j'ignorais tout cela, j'étais intervenu pour dire qu'il faudrait essayer de pousser surtout ce mécénat qui constitue les fonds propres. La situation actuelle rend ceci encore plus nécessaire. Ce sont nos deux seuls moyens d'améliorer notre structure de bilan : dégager des excédents et obtenir des dons qui permettent d'améliorer les fonds propres.

Mme GUILLOU.- Vous avez dit que, dans la dette à court terme, il y avait un jeu d'écritures par rapport à l'an dernier, à savoir la prise en compte des produits constatés d'avance. Combien cela représente-t-il ?

M. SUARD.- De mémoire, un peu plus de 14 M€.

Mme GUILLOU.- Ils ont été pris en compte cette année par rapport à l'an dernier ?

M. SUARD.- Oui.

M. PEBEREAU.- Vous les avez vus disparaître dans les fonds propres et vous les retrouvez en bas du graphique.

M. SUARD.- De plus, nous ne sommes pas emprunteurs à court terme. Les dettes court terme que l'on voit apparaître sont des dettes fournisseurs. La quasi totalité de notre position d'emprunteur est à long terme sur des durées de l'ordre de trente ans et sur des taux fixes généralement inférieurs à 4 %.

M. FITOUSSI.- Dans la ligne des interventions précédentes, je crois utile d'avoir un plan triennal qui permette à la fois de dire quelles sont les recettes espérées -y compris celles qui viendraient des dons- et quelles sont les dépenses prévues, afin de pouvoir suivre les étapes de notre retour à une structure normale du bilan. Un

plan triennal nous permettrait de suivre l'évolution et de voir quelles sont nos anticipations qui ont été réalisées et celles qui ne l'ont pas été.

M. le PRESIDENT.- Il faut retrouver une structure normale de bilan pour, à l'avenir, de nouveau emprunter et investir. Aujourd'hui, nous ne pourrions plus faire les grandes mutations faites en matière immobilière ces cinq dernières années. La tâche principale du futur administrateur c'est, d'abord, de conforter nos relations avec les collectivités locales et l'Etat concernant notre financement public et ensuite, d'envisager à terme l'évolution de nos ressources propres sur lesquelles nous pouvons agir, le nombre d'étudiants, la formation permanente, les donations, etc.

A l'automne, nous proposerons nos prochains budgets. Ce sera inscrit dans une planification et une évolution détaillée à trois ou quatre ans. Entre temps, nous aurons réglé nos problèmes avec la Cour des comptes. Les magistrats de la Cour des comptes considèrent que, dans notre fonctionnement interne, du point de vue de l'organisation administrative, nous pouvons réaliser un certain nombre d'économies, donc améliorer l'efficacité de notre institution.

M. FITOUSSI.- Il faut insister vis-à-vis de l'extérieur sur le fait que la situation n'a pas changé. Il ne s'agit pas d'une discontinuité dans l'évolution de la situation de Sciences Po. Il s'agit essentiellement d'un changement de mode de comptabilisation.

La situation de Sciences Po, telle qu'elle est aujourd'hui, était la même il y a trois ou quatre ans. Nous n'avons pas connu d'évolution défavorable. Il se peut que, dans l'avenir, la réduction des dépenses publiques puisse nous impacter, mais pour l'heure, rien n'a changé.

M. le PRESIDENT.- Tout à fait. Il y a simplement le choc comptable que nous venons d'indiquer et une atmosphère extérieure à Sciences Po, peut-être dangereuse.

M. PEBEREAU.- Malheureusement, quelque chose d'important a changé, Jean-Paul. Lorsque les banques ont prêté à Sciences Po 60 M€, c'était sur la base de fonds propres déterminés. Par définition, le changement de rapport est un changement de situation objective...

M. FITOUSSI.- ...j'ai bien compris.

M. PEBEREAU.- Il y a un vrai changement de notre situation. Si nous avions connu cette situation au moment où nous avons contracté ces emprunts, nous ne les aurions sans doute pas établis aux mêmes montants. Nous-mêmes n'aurions pas envisagé de procéder à ces emprunts pour acquérir tel et tel actif. Il y a bien un changement objectif. Avec les informations dont nous disposons aujourd'hui, nous n'aurions pas pris certaines décisions qui nous ont conduites à ce bilan.

M. FITOUSSI.- Alors, je n'ai pas compris. Lorsque nous avons contracté nos emprunts, nous avions l'ancien mode de comptabilisation qui faisait que nos capitaux propres étaient exagérés par rapport à notre endettement. C'est cela que je voulais dire en disant que la situation n'a pas évolué. Simplement, la comptabilité de la situation, celle que vont prendre en compte nos prochains créanciers, s'est modifiée. Il ne faut pas que cela soit interprété comme une dérive de Sciences Po.

M. LAMY.- Si j'ai bien compris ce que nous a dit le directeur financier, nous avons deux problèmes. Celui qui fait suite à cette correction comptable, qui impacte les structures de bilan. Il va falloir remettre les structures de bilan d'équerre. Comment ? Il n'y a pas de proposition sur la table. Il y aura probablement une contribution du compte d'exploitation à cette réfection du bilan. Il y a donc un sujet « compte d'exploitation » qu'il va falloir traiter.

Par ailleurs, sur l'exercice 2012, on n'est pas tout à fait dans les clous. Il va falloir éviter que l'exercice 2012 ne dérape. On a deux sujets « compte d'exploitation » : un à moyen terme qu'il va falloir désosser et identifier, et il faudra déterminer la contribution des profits à l'amélioration du bilan ; un sujet court terme exercice 2012.

Ai-je bien compris ? Ceci ne colle pas totalement avec un message rassérénant du genre c'est juste une correction comptable !

Mme BELDIMAN-MOORE.- Y aura-t-il une présentation du budget 2012 corrigée ? Celui que le conseil précédent a voté en décembre ne correspond visiblement plus du tout, ni en termes de règles comptables, ni en termes de prévisions.

M. le PRESIDENT.- Du point de vue des règles comptables, c'est corrigé. A la rentrée, en même temps que le budget 2013, nous proposerons une rectification du budget 2012 qui tiendra compte à la fois des nouvelles règles comptables qui ne figuraient pas dans le projet qui a été voté mais également des économies que nous essayerons de réaliser.

M. SUARD.- Nous avons indiqué dans le document un certain nombre d'impacts plus ou moins réels. Le seul dont on peut être certain aujourd'hui, c'est la correction comptable dont on a parlé, dont il faut déduire les 410 000 € qui sont l'amélioration de la charge de bourses. Au total, on a une charge nette inférieure aux 2,3 M€ présentés.

Le reste a une valeur réelle, c'est la hausse du gel que pratique chaque année l'Etat sur la dotation qu'il nous consent et que nous avons quantifiée à même hauteur que l'année précédente, soit 450 000 €. Il nous a été signifié par écrit que le gel s'élèverait à 750 000 €. Il y a une différence en notre défaveur que nous avons prise en compte dans la présentation d'aujourd'hui.

Nous avons aussi connu une baisse de nos subventions. Nous nous posons des questions sur certaines autres ressources de ce type.

M. le PRESIDENT.- Les deux premières -250 et 260- sont certaines car ce sont des réductions qui s'imposent à nous.

M. SUARD.- Oui, mais on raisonne toujours par rapport à un budget.

M. le PRESIDENT.- Ensuite, on est dans l'incertain.

M. SUARD.- Oui, sauf pour le dernier histogramme à 2,3 M€ qui aura un impact négatif certain de 2 M€ sur 2012.

Les dépenses, nous nous devons de les réévaluer dans le climat de relative incertitude de l'exercice. Il y a un certain nombre d'évolutions sur la masse salariale qui ne sont pas nécessairement préoccupantes mais qui impactent les comptes. Je parlais de la correction comptable. Et, nous avons en cours un contrôle URSSAF pour lequel nous avons pris comme hypothèse qu'une possible pénalité pourrait être de même ampleur que la dernière fois, à savoir 300 000 €.

Au total, l'impact entre le réel et l'évalué est de 3,9 M€. L'exercice en cours n'est qu'à mi-parcours. On peut penser qu'il permettra de redresser, notamment, sous la forme mécanique de la mobilisation de la réserve de précaution et d'un certain nombre d'actions décisives, plutôt volontaristes, sur les marges qui peuvent être dégagées dans les différentes parties de l'institution avec, en premier lieu, la formation. Ce plan de gel avait été la volonté de notre Administrateur. J'en avais fait part à l'ensemble des responsables de budget de l'institution dès janvier de cette année. Aujourd'hui, nous évaluons financièrement le produit de ce gel et la manière dont il pourra contribuer au déséquilibre que nous anticipons. Nous en ferons part au Conseil d'administration, à qui nous présenterons les prochaines perspectives d'exécution 2012 en octobre prochain.

M. NEAU-LEDUC.- Le débat sur le décalage comptable a été connu par tous les établissements publics et les universités. Beaucoup d'entre eux ont subi très durement cette modification comptable, puisqu'un tiers/un quart risquent aujourd'hui d'être mis sous tutelle, en lien avec le passage à la loi LRU. Le statut hybride de la Fondation est presque une chance, car vous n'êtes pas soumis à ce type de contrainte.

Il y a un problème structurel de présentation de bilan et d'enregistrement des droits qui va passer dans le temps, mécaniquement. Cela crée un problème à court terme mais je ne pense pas qu'il faille s'alarmer, puisque ce décalage doit pouvoir se gérer dans le temps.

(Départ M. de CASTRIES)

M. FITOUSSI.- Sauf si on a besoin d'emprunter.

M. le PRESIDENT.- Dans l'immédiat, nous n'avons pas de projet, ni de besoin d'emprunter. Nous avons souhaité informer le conseil de cette situation au plus près. Nous sommes dans une période de transition. C'est une façon d'informer le futur administrateur.

Nous ne sommes pas pessimistes ; simplement, nous sommes conscients que c'est une situation difficile et comme nous en sommes conscients, je pense que nous trouverons les moyens de la résoudre. Richard Descoings les aurait certainement trouvés, il faut nous efforcer de les trouver sans lui.

Y a-t-il des questions diverses ?

Je vous remercie encore de la confiance qu'il a bien voulu m'accorder, et je le remercie aussi pour cette longue et importante séance.

La séance est levée à 11 heures 40.