



**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES  
- mardi 9 octobre 2012 -**

**Sommaire**

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 22 mai 2012	2
II.	Information sur les perspectives d'exécution du budget 2012	4
III.	Projet de convention attributive d'aide ANR – Programme IDEX	8
IV.	Informations et questions diverses	19

=====

**MEMBRES PRESENTS**

Anita BELDIMAN-MOORE, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, Jean-François CIRELLI, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Pascal LAMY, Alain LANCELOT, Pascale LECLERCQ, Nathalie LOISEAU, Louis MARROU, Philippe NEAU-LEDUC, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOUARD, Jacques RIGAUD, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Philippe TERNEYRE, Jean-Claude TRICHET, Etienne WASMER.

**MEMBRES ABSENTS OU EXCUSES**

Patrice BOURDELAIS, Aurélien BRUNEL, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, François CHEREQUE, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Antoine ROGER.

**ASSISTAIENT A LA REUNION**

*Hervé CRES, Administrateur provisoire de l'IEP, Directeur adjoint chargé des études et de la scolarité ; Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique ; Benjamin GIAMI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po ; 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.*

## PROCES VERBAL

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

**M. le PRÉSIDENT.-** Je voudrais saluer Mme Nathalie Loiseau, nouvelle Directrice de l'ENA et membre de droit de notre conseil. Nous lui adressons toutes nos félicitations pour sa récente nomination. Nous lui disons combien nous sommes heureux de la voir siéger parmi nous.

**Mme LOISEAU.-** Merci, Monsieur le Président.

**M. le PRÉSIDENT.-** Je vous signale également la présence de notre commissaire aux comptes, M. François Lamy.

Je vous pris d'excuser : M. Brunel, qui a donné procuration à M. Cron ; Mme Carrère d'Encausse, qui m'a donné procuration ; M. Chérèque, qui a donné procuration à Mme Faucher ; M. Jouyet, qui a donné procuration à M. Pébereau ; M. Ladreit de Lacharrière, qui a donné procuration à M. Schweitzer ; Mme Mayeur-Jaouen, qui a donné procuration à Mme Faucher ; M. Roger, qui a donné procuration à M. Terneyre.

### **I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 22 MAI 2012**

---

**M. le PRÉSIDENT.-** Avez-vous des observations ?

*Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.*

**M. le PRÉSIDENT.-** Avant d'entamer les points à l'ordre du jour, M. Lancelot m'a demandé de prendre la parole en début de séance, mais s'il le permet, auparavant, je vais donner au conseil un certain nombre d'informations sur notre situation dont vous avez vu qu'elle est très présente dans la presse de ces derniers jours.

Lors du dernier conseil, je vous avais dit : « *Il nous faut fixer des échéances. L'idéal serait que l'administrateur soit nommé à la fin septembre, début octobre. Au pire, si nous n'y parvenions pas, si nous rencontrons des obstacles, des difficultés, au plus tard en décembre* ». Je crois que nous pouvons envisager une réunion de notre conseil à la fin du mois d'octobre ou dans la première semaine de novembre, afin de procéder à la proposition au Gouvernement d'un nouvel administrateur.

Où en sommes-nous sur la procédure et sur ce problème ?

Vous vous souvenez que, le 22 mai, je vous avais exposé quelle procédure nous emploierions. Nous constituons un comité d'instruction de 9 personnes pour la Fondation, qui comprenait : le président du conseil de direction, M. Pébereau ; les deux représentants de l'État, M. Sauvé et M. Jouyet ; 4 représentants du collège des fondateurs, Mme Gisserot, M. Schweitzer ; M. de Castries, M. Duhamel et moi-même.

Un comité de nature un peu différente a été créé par Michel Pébereau pour l'IEP, qui comprenait : lui-même et ses deux vice-présidents ; le président du conseil scientifique ; le président de l'assemblée des professeurs.

Nous avons décidé que nous proposerions un administrateur et un directeur qui serait une même personne, à la suite de la tradition qui s'est maintenant instaurée depuis un demi-siècle. Nous avons retenu comme critères : une bonne connaissance de Sciences Po ; une bonne connaissance du système universitaire français et international ; la pratique de l'anglais ; des capacités de gestion financière et administrative.

Nous avons fixé la date limite des candidatures au 15 juin. Nous avons reçu 24 candidatures dont 7 ne voulaient pas que leurs noms soient publiquement annoncés, compte tenu des fonctions qu'ils occupaient.

Les deux comités ont procédé et continuent de procéder à des consultations. Ils avancent progressivement dans le choix qu'ils proposeront à nos deux conseils, j'espère à la fin de ce mois ou au début du mois prochain.

À la fin du mois de juin, le ministère de l'enseignement supérieur, en la personne du directeur du cabinet de la Ministre, m'avait fait savoir que le Gouvernement souhaitait que notre procédure n'anticipe pas les conclusions de la Cour des comptes. La Cour des comptes a commencé un examen de la situation de Sciences Po, sur les années 2005-2011, en décembre de l'année précédente. En effet, le contrôle de la Cour des comptes pouvait entacher l'un ou l'autre des candidats ; il fallait donc que les conclusions de la Cour des comptes soient connues avant que nous procédions à ces propositions.

Par une lettre du 3 septembre, la Ministre m'a confirmé cette proposition.

Où en sommes-nous pour la Cour des comptes ?

Le 17 juillet, nous avons reçu le relevé d'observations provisoires de la Cour des comptes. Nous y avons répondu le 13 septembre. Hervé Crès et moi-même avons été entendus par la Troisième chambre de la Cour le 18 septembre.

Vous trouverez dans le dossier qui est devant vous nos réponses à la Cour des comptes, accompagnées d'un document dont nous aurons plus tard à délibérer mais pas aujourd'hui ; il s'agit d'un certain nombre de propositions d'une meilleure organisation de la maison, que le conseil et le conseil de direction de l'IEP approuveront s'ils le jugent bon, et que nous avons rédigées à la suite des observations de la Cour des comptes.

Vous vous demandez certainement pourquoi je ne vous donne pas le relevé d'observations provisoires de la Cour des comptes lui-même.

La première raison est que ce rapport ne nous appartient pas. Consultations faites de la Cour et du directeur adjoint du cabinet du Ministre, M. Giannesini, magistrat de la Cour des comptes, - je parle sous le contrôle de Mme Gisserot - ce rapport appartient à la Cour ; nous n'avons donc pas le droit de le diffuser. Ce n'est pas nous qui l'avons diffusé à la presse !

La seconde raison est que ce rapport contient un certain nombre d'observations désagréables sur des personnes, auxquelles plusieurs de ces personnes ont répondu directement à la Cour et satisfait aux observations de la Cour. La Cour considère donc qu'elle va retirer ces observations. Nous n'avons donc aucune raison de nuire à la réputation de ces personnes par la distribution de ce document.

Toutefois, je comprendrais parfaitement que certains membres du conseil veuillent en prendre connaissance. Nous n'avons strictement rien à cacher. Le document, qui m'a été personnellement adressé, est à la disposition de toute personne du conseil qui voudrait le lire dans mon bureau, sans que j'en donne une copie.

Dans les quinze jours qui viennent, nous recevons le rapport définitif de la Cour. Dès que nous l'aurons, nous l'adresserons à tous les membres du conseil, avant même notre réponse puisque, un mois après la réception dudit rapport, il devient public, accompagné de nos réponses. Vous aurez donc l'ensemble des éléments. D'ores et déjà, je peux vous dire que le relevé d'observations provisoires ne met en cause la responsabilité ou l'honorabilité d'aucun des 24 candidats.

Comme vous l'avez vu dans la presse, heureusement, le rapport de la Cour des comptes ne se réduit pas à ce qu'en a dit *Le Monde* hier, qui insiste sur des révélations qu'il avait déjà faites, et qui concernent essentiellement le problème des rémunérations, avec des confusions un peu grossières. Par exemple, les primes sont présentées comme une faveur donnée à un nombre limité de personnes, alors qu'il s'agit de la prime d'intéressement qui concerne l'ensemble du personnel de la maison. La «corrosivité», si j'ose dire, concerne la rémunération globale de Richard Descoings à un moment donné, l'année où le comité des rémunérations lui avait donné une prime élevée, qu'il avait d'ailleurs redonnée, à titre de donation, à la Fondation nationale des sciences politiques.

Nous reviendrons sur ces questions, mais d'ores et déjà, comme nous vous l'avions indiqué lors de notre dernière séance, nous allons vous proposer une régulation du système des rémunérations des dirigeants de Sciences Po. En tant que directeur de l'Institut d'études politiques, l'administrateur-directeur, percevra la rémunération d'un président d'université. Cette dernière est celle d'un professeur d'université, plus une prime dont je ne sais pas le montant exact. Nous nous renseignerons, le moment venu, sur le montant exact de cette rémunération. En tant qu'administrateur de la Fondation, il percevra une indemnité car c'est une tâche spécifique qui exige beaucoup plus de responsabilités que celles d'un président d'université. Cette indemnité sera proposée par le comité

des rémunérations au conseil d'administration de la Fondation. Si vous en êtes d'accord, vous voterez donc l'ensemble constituant sa rémunération totale.

Pour les personnels dirigeants, nous aurons des règles équivalentes de normalisation, de modération et de publicité. Ici, nous aurons un débat sur les règles générales qui concernent cette rémunération et sur les différents points soulignés par la Cour des comptes.

Le 2 octobre, Michel Pébereau et moi-même avons été reçus par la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Nous lui avons remis une lettre lui disant que, en ce qui nous concernait, nous avons répondu à la Cour des comptes, et que nous considérons que, désormais, cette question était terminée. Nous lui avons indiqué que nous répondrions aux remarques définitives de la Cour mais que nous souhaitons réunir nos conseils d'ici à la fin octobre ou le début de novembre.

En effet, cela fait six mois que Richard Descoings a disparu. Nous considérons que nous devons appliquer les textes qui nous régissent. Or, ces textes disent que la Fondation doit avoir un administrateur de la FNSP et un directeur de l'IEP. Michel Pébereau et moi-même sommes déterminés à réunir nos conseils fin octobre ou première semaine de novembre pour la Fondation, puis immédiatement après le conseil de direction de l'Institut. Les comités d'instruction proposeront alors le nom qu'ils auront choisi à vos suffrages et vous déciderez qui sera administrateur de la Fondation et en même temps directeur de l'IEP.

La Ministre accepte nos propositions puisque le rapport définitif de la Cour des comptes, dont nous ignorons la teneur, nous parviendra entre le 11 octobre et le 15 octobre. Il sera public un mois après et nous répondrons immédiatement à ce rapport.

Je ne vous propose pas un débat complet sur ces questions car nous avons deux questions à l'ordre du jour qu'il faut régler mais Alain Lancelot a demandé la parole.

**M. LANCELOT.**- Merci. On est en train de vous distribuer ce que j'ai fait à Sciences Po lorsque j'y suis arrivé et lorsque j'en suis parti. C'est simplement pour vous dire qu'après Jean Touchard et moi, Sciences Po est venue, alors, dans l'université. Aujourd'hui, Sciences Po n'est pas ce qu'elle a été autrefois. Permettez-moi de vous le dire et, je le dis tristement mais je crois qu'il faut dire cela pour que nous ne refaisons pas les mêmes erreurs. Merci.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je remercie Alain. En effet, sa carrière très impressionnante doit nous inspirer dans le choix du successeur de Richard Descoings. Sciences Po vit une période difficile ; néanmoins, cette période difficile ne doit pas faire oublier les progrès extrêmement importants que nous avons accomplis au cours des quinze années précédentes. Autrement dit, nous devons préserver ces progrès et réparer les erreurs que, collectivement, nous avons pu commettre.

Nous nous y emploierons dans les prochains conseils. Comme vous le verrez dans la note d'observations qui suit nos réponses à la Cour des comptes, nous demanderons à ce conseil une plus grande régularité de ses réunions ; nous vous proposerons six réunions par an et la commission des finances se réunira une fois par mois.

Si l'on regarde rétrospectivement nos défauts, ils ne sont absolument pas imputables à Richard Descoings. Richard Descoings et tous ses prédécesseurs, sans aucune exception, y compris toi-même, Alain, ont peut-être été trop discrets à l'égard de notre conseil. Notre conseil doit certainement jouer un rôle plus grand dans la régularisation du fonctionnement de la maison.

Y a-t-il d'autres observations ?

## **II. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2012**

---

**M. le PRÉSIDENT.**- Un document vous a été adressé, plus un document complémentaire demandé par la commission des finances. Nous avons ajouté une bonne nouvelle - qui n'a pas figuré dans la presse ! - à savoir, que l'agence Fitch Ratings a confirmé la note A+ de Sciences Po. Il y a peut-être « gabegie », comme dit *Le Monde* dans son titre, en tout cas, l'agence de notation extérieure nous donne une note supérieure à toutes les autres notes des établissements d'enseignement supérieur.

**M. SUARD.**- Mesdames, Messieurs, nous vous présentons les perspectives d'exécution pour 2012. L'exercice a quatre caractéristiques.

➤ Il correspond à la dernière année du contrat quadriennal signé avec l'État en 2009. Cette année, ce contrat donne lieu au versement annuel d'une dotation globale de fonctionnement qui s'élève à 64,8 M€. Elle comprend un gel pratiqué par l'État pour la troisième année consécutive qui, pour 2011, s'élève à 700k€.

➤ L'exercice 2012 intègre les effets de la correction comptable, pratiquée à l'occasion de la clôture comptable de 2011, sur la comptabilisation des droits de scolarité dans les comptes de la FNSP. Intégrer les effets de cette correction signifie, cette année, une réduction nette du produit des droits de 1,8 M€ par rapport au budget.

➤ Cependant, les faits précédents n'obèrent pas une très forte progression des ressources propres, due à la progression des subventions institutionnelles d'une part, et aux ressources « usagers », poste budgétaire qui regroupe essentiellement les droits de scolarité qui, cette année, ont augmenté de 5.9 millions et qui s'élèvent à 36.2 millions, d'autre part.

➤ Le contrôle effectué par l'URSSAF sur la chaîne de paie de la Fondation, portant sur les années 2009 à 2011 incluse, a entraîné un redressement qui justifie la dotation d'une provision d'un peu plus de 800k€ dans les comptes de 2012.

Au final, le résultat prévisionnel est positif, et très proche de l'objectif budgétaire. Nous l'évaluons à 1,53 M€ soit 130k€ de moins que l'objectif budgétaire de 1,66 M€. Je rappelle que cet objectif a été mis en place chaque année depuis 2009, à la demande de l'administrateur et du conseil d'administration afin d'équilibrer l'amortissement annuel de nos emprunts qui, aujourd'hui, représentent une masse financière globale de 59 M€.

### **Les ressources**

Cette année, elles s'élèvent à 147 M€, ce qui représente une progression de 7 % par rapport à 2011. Elles sont composées de deux masses jusqu'ici strictement égales en pourcentage : les subventions publiques structurelles qui nous sont versées au titre du contrat quadriennal, d'une part ; les ressources propres de Sciences Po, d'autre part. En 2012, pour la première fois, cet équilibre a évolué en faveur des ressources propres, le rapport passant à 52 % pour ces dernières et 48 % pour les ressources structurelles.

Comme je l'ai dit, le versement de la dotation de 64,8 M€ intègre une annulation de crédit de 700k€. Par ailleurs, le reste de cette dotation est traditionnellement dévolue à l'OFCE, en augmentation de 200k€ cette année, pour atteindre 4,396 M€.

Les ressources propres atteignent 76 M€. L'augmentation versus 2011 est de plus de 8 M€ (+13 %). Elles regroupent : les ressources de mécénat/partenariat/taxe d'apprentissage qui représentent 15 % de la ressource totale de la Fondation ; les revenus de prestations de services qui représentent 10 % des revenus ; les ressources « usagers » qui représentent 28 % du total de nos ressources parmi lesquelles on compte essentiellement les droits de scolarité.

Cette année, les ressources tirées du mécénat, partenariat et taxe d'apprentissage, c'est-à-dire de nos relations avec les entreprises et avec les particuliers, atteignent 21 M€. Par rapport au budget, elles augmentent de 1,7 M€. Cette augmentation provient essentiellement des subventions institutionnelles qui sont constituées de subventions essentiellement destinées aux campus ou à la recherche. Les subventions en provenance des ministères augmentent de 850k€. Pour une part très importante, les subventions institutionnelles ont augmenté en lien avec les investissements d'avenir, appelés « financements Idex » qui, dans les comptes de cette année, ont augmenté de 1,4 M€ par rapport au budget.

Les évolutions des ressources en provenance des entreprises et des particuliers ont été guidées par l'environnement économique actuel et se sont compensées : en hausse de 400k€ pour les premières, en léger recul de - 400k€ pour les secondes par rapport au budget, les deux postes cumulant une hausse de 900k€ par rapport à 2011.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pour que vous puissiez suivre, vous pouvez vous reporter au tableau du second document qui vous a été distribué et qui s'intitule « perspectives d'exécution - 11 septembre 2012 » ; les tableaux 1 et 2 vous donnent l'exécution avec les pourcentages.

**M. SUARD.**- Tout à fait. Ainsi que l'a demandé la commission des finances, ces tableaux supplémentaires par rapport à la plaquette traditionnelle donnent une progression par rapport au

budget 2012 d'une part et aux comptes 2011 d'autre part, comme il est d'usage lorsque l'on examine les perspectives d'exécution.

Les ressources dites « prestations de services » qui représentent 10 % de l'ensemble de nos ressources, sont essentiellement guidées par l'évolution du chiffre d'affaires de la formation continue. Celui-ci est en léger recul et s'établit à 10,4 M€ cette année. Par rapport à cette relative stabilité, l'effort principal fait sur la formation continue porte sur la marge qui est passée de 13,4 % à 20 % en 2012. La marge après coûts centraux donc en coûts complets, est passée de 1,1 % en 2001 à 6,6 % cette année.

Le dernier gros ensemble de nos ressources est constitué du poste budgétaire « usagers ». Il a connu une baisse importante entre le budget et les perspectives d'exécution, en raison de la correction comptable qui, pour la deuxième et dernière année consécutive, a un impact négatif de 1,8 M€ dans nos comptes.

Les ressources « usagers » proviennent essentiellement des droits de scolarité qui, cette année, s'élèvent à 36,2 M€. Ces droits de scolarité avaient été budgétés à hauteur de 38 M€. La correction les a réduits d'environ 2,2 M€ mais la réévaluation des droits de scolarité de l'année scolaire 2012-2013 a porté ces droits à +900 k€. Nous en prenons la moitié, l'impact de 2012 est donc de 450 k€. Au total, les droits de scolarité sont donc de 36,2 M€.

Cette évolution importante reflète deux choses : l'augmentation de 5,7 % du nombre des étudiants qui passe de 11 520 à 12 180 élèves pour l'année scolaire 2012-2013, d'une part ; au passage du droit moyen perçu de 2 500 € pour toutes les formations, à respectivement 4 100 € et 5 900 € pour le Collège universitaire et pour les masters, d'autre part.

Enfin, les produits financiers et exceptionnels. Les premiers restent modérés compte tenu des faibles taux servis par les institutions auprès desquelles est placée la trésorerie de la FNSP : 50 000 €. Les seconds qui enregistrent essentiellement la quote-part de subventions d'investissements affectée au compte de résultat annuel, s'élèvent cette année à 1,32 M€.

### **Les dépenses**

Elles s'élèvent à 145,4 M€. Ces dépenses sont conformes au budget prévisionnel et augmentent de 9,4 M€ (+7%) par rapport à 2011. Elles sont constituées en grande partie des dépenses de personnel qui s'élèvent à 71 M€, 68,2 M€ si on prend uniquement la partie « personnel permanent », la différence étant composée des vacataires, des intérimaires et des ATER. Le poste « dépenses de personnel » n'a pratiquement pas progressé par rapport au budget ; en revanche, il augmente de 6,4 % par rapport à 8 ou 9 %. Ces dépenses de personnel représentent 47 % de l'ensemble de nos dépenses.

Les dépenses de vacances pédagogiques, c'est-à-dire d'enseignement, s'élèvent à 18,5 M€ en 2012, soit 13 % de l'ensemble de nos dépenses. Elles sont en relative baisse par rapport au budget (-600k€) et sont en progression de 1 M€ par rapport à 2011.

Les ressources documentaires sont relativement stables, à 1,47 M€. Les sommes versées au titre de l'aide sociale représentent 5 % des dépenses totales ; elles s'élèvent à 7,5 M€, en progression de 9 % par rapport à 2011.

Concernant les implantations des locaux de Sciences Po et leurs frais de fonctionnement, chacun de ces deux grands postes représente entre 16 et 17 M€. Le premier poste est resté très stable par rapport au budget. Sur ces 16 M€, le coût des locaux chargés s'élève à 10,5 M€. Il s'agit des 53 000 m<sup>2</sup> qu'occupe Sciences Po, dont 36 000 m<sup>2</sup> sont en location.

Les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 17 M€, soit 12 % de nos dépenses totales. Elles regroupent les dépenses de rémunérations de services. Un certain nombre d'entités au sein de Sciences Po nécessitent des prestations de services pour réaliser leurs activités : la recherche ; le projet Equipex DIME-SHS ; les formations initiale et continue.

Par ailleurs, les dépenses de missions et de réceptions représentent 3 % du total de nos dépenses. Les premières ont connu une hausse assez modérée de 3,8 % sans impact résultat. Les crédits de réceptions sont en baisse. Deux postes importants de l'institution, les dépenses informatiques d'une part, les dépenses de reprographie d'autre part, sont respectivement en baisse par rapport au budget de 8 % et 10 %.

Les autres postes ne nécessitent pas de commentaire particulier.

Les investissements sont inférieurs au montant budgété. Ils s'élèvent à 5,5 M€ en 2012. Cela représente essentiellement les travaux de ravalement et d'accessibilité du 9 rue de la Chaise. Les équipements audiovisuels de l'ensemble de l'institution sont plus importants cette année en raison de leur déploiement dans les nouveaux bâtiments du Havre. Quant aux investissements informatiques, ils représentent 2,410 M€ en 2012.

Enfin, les subventions versées augmentent pour la part qui n'impacte pas le résultat. La part sur fonds libres reste stable à 1,27 M€. Elle est essentiellement formée des subventions aux Presses de Sciences Po, aux IEP de province et aux associations étudiantes.

Le poste « charges financières et exceptionnelles » qui regroupe à la fois :

. les charges financières elles-mêmes pour 2,420 M€ cette année, dont 2,3 M€ représentant les intérêts d'emprunts relatifs aux acquisitions du 13 rue de l'Université, du 9 rue de la Chaise et la rénovation de nos salles de lecture. Elles sont tout à fait en ligne avec le budget prévisionnel ;

. des provisions qui, au total, représenteront 1,86 M€ en 2012. Ce poste regroupe la provision retraitée ainsi qu'une nouvelle provision dotée dans nos comptes à la suite du redressement de l'URSSAF, à ce jour contesté par l'institution.

Par ailleurs, une décision complémentaire de l'URSSAF, qui n'a pas fait l'objet de redressement à ce jour, implique que les charges salariales qui seront constatées sur les rémunérations des enseignants-vacataires fonctionnaires seront dorénavant calculées au taux commun, et non plus au taux de la fonction publique, soit 12 points de différence. Cette décision supplémentaire de l'URSSAF, qui aurait un impact complémentaire de 600 000 € dans les comptes 2012, impacterait surtout notre modèle économique en 2013 car elle représenterait une charge supplémentaire de 2 M€.

Je terminerai en constatant que la trésorerie a été fortement positive depuis 2012, notamment en raison des versements reçus dans le cadre des IDEX. Elle a un solde de fin de mois moyen au premier semestre de 18 M€. Nous pensons qu'elle terminera au 31 décembre à un niveau comparable à celui de l'an dernier, à savoir 13 M€. Je vous remercie.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci. Je vous rappelle les conclusions principales. Nos dépenses augmentent de 7 % par rapport à 2011, nos ressources également. Comme les années précédentes, nous vous présenterons très vraisemblablement un budget en équilibre à la fin de l'année.

L'élément nouveau qui est apparu et qui est en partie lié au rapport de la Cour des comptes, concerne notre statut. Désormais, l'URSSAF considère que lorsqu'un membre de l'administration ou un professeur de khâgne, d'université etc. enseigne chez nous, sa rémunération doit être de l'ordre du droit privé et pas de l'ordre des cours complémentaires des universités donc avec des prélèvements de charges très supérieurs. C'est un changement d'attitude de l'URSSAF que nous contestons. Nous plaiderons et j'espère que les tribunaux nous donneront satisfaction car, pour nous, cela créerait une charge beaucoup plus importante.

Je comprends que l'URSSAF veuille davantage de ressources mais ce sont des enseignements à l'IEP de Paris qui est un établissement public dont la gestion est confiée à la Fondation. Notre argumentation est très simple : le fait que la gestion d'un établissement public soit confiée à la Fondation ne lui enlève pas son caractère d'établissement public. J'espère que nos collègues professeurs de droit nous aideront dans ce contentieux difficile.

Y a-t-il des observations sur l'exécution du budget ?

**M. PEBEREAU.**- La performance des équipes de Sciences Po, pour l'exécution de ce budget, est remarquable car l'année a été vraiment difficile. Elle a été marquée par beaucoup d'événements imprévisibles qui ont affecté les comptes. On peut remercier l'ensemble des équipes de s'être mobilisées pour atteindre le résultat initialement prévu, en dépit de tous les aléas que nous avons connus.

La position prise par l'URSSAF pose un problème très grave. Ceux des membres du conseil qui auraient une compétence ou une capacité d'intervention dans ce domaine seraient les bienvenus pour aider Sciences Po à défendre sa position.

**Mme GUILLOU.**- Je souhaite poser une question très factuelle. Sur la taxe d'apprentissage, les changements de régime donnent-ils des perspectives positives ou négatives ?

**M. SUARD.-** Sur la partie quota, la taxe d'apprentissage donne assez peu de perspectives d'augmentations importantes dans les années qui viennent. Nous nous efforçons d'augmenter la partie perçue à ce titre mais qui est liée au nombre de nos apprentis qui, dans l'institution, s'élève à 90.

Concernant la partie barème, les efforts seront sans doute plus productifs dans les années qui viennent. Nous espérons, par rapport aux chiffres que nous indiquons de 3,7 M€ cette année et l'an dernier, augmenter d'environ 100 000 € par an, voire un peu plus, sur les cinq années qui viennent.

**M. le PRÉSIDENT.-** Avez-vous le même sentiment à Polytechnique ?

**Mme GUILLOU.-** La taxe d'apprentissage a plutôt tendance à diminuer mais je ne sais pas si c'est un phénomène général. La participation des anciens élèves et le mécénat augmentent. Quant à la subvention d'État, elle diminue légèrement.

**M. CRES.-** C'est un phénomène général. C'est pourquoi un nombre important de nos programmes d'enseignement ont décidé de déployer en leur sein une offre d'apprentissage pour les étudiants. Le master de gestion des ressources humaines est totalement proposé en apprentissage et, maintenant, le master du marketing, celui des affaires européennes, celui des affaires publiques et celui des affaires urbaines offrent également une formation en apprentissage, qui nous l'espérons, fera monter le nombre des étudiants apprentis bien au-delà de 90. Il y a deux ans, nous en étions à 45.

**M. le PRÉSIDENT.-** Il y a un biais dans la législation. Logiquement, on aurait pu considérer que tout étudiant est un apprenti mais pour entrer, il faut spécifier la nature de certaines catégories d'étudiants. De ce fait, une compétition se déroule et les établissements transforment une fraction de leurs étudiants en apprentis et essaient d'élargir cette base. Il serait plus simple d'avoir une législation uniforme mais nous nous adaptons à la concurrence comme elle est.

Avez-vous d'autres questions ?

### **III. PROJET DE CONVENTION ATTRIBUTIVE D'AIDE ANR – PROGRAMME IDEX**

---

**M. le PRÉSIDENT.-** À l'initiative de Richard Descoings, nous sommes inclus dans un PRES qui comprend : l'université Paris V, c'est-à-dire essentiellement des médecins avec une pincée de sociologues et de juristes ; l'université Paris III, essentiellement des langues contemporaines, des langues vivantes - anglais, allemand, espagnol etc., - issues de l'ancienne faculté des lettres ; l'université Paris VII, la plus petite des universités scientifiques de Paris ; l'université Paris XIII, qui est hors de Paris.

S'y ajoutent quatre établissements très dissemblables : l'Institut de physique du globe qui, compte tenu de ses tâches en géophysique et en géologie, a un statut spécifique ; l'École des langues orientales qui est une très vieille institution ; l'École de la santé publique de Rennes et l'Institut d'études politiques de Paris.

*(Départ de M. Trichet)*

Nous avons des relations intellectuelles, c'est-à-dire des accords de cursus mélangés et de cursus mixtes avec Paris I, Paris II, Paris IV, Paris VI, l'École normale, l'École Polytechnique et HEC ; autrement dit, avec des établissements dont aucun ne figure dans le PRES. Le gros de nos relations intellectuelles est avec d'autres établissements que ceux qui figurent dans le PRES.

Par ailleurs, ce PRES est hétérogène. Les autres PRES parisiens, l'un qui comprend Paris II, Paris IV et Paris VI, c'est-à-dire le droit, les lettres, moins l'anglais et l'allemand mais l'histoire, la philosophie, la sociologie et Paris VI, la plus grosse université scientifique française avec Orsay, est une université complète. Mais - j'ai vu son président, l'ancien président de Paris II - elle a décidé de prendre une forme confédérale.

L'autre PRES important pour nous s'appelle « Paris Sciences et Lettres - PSL ». C'est un des rares qui n'utilisent pas la « Sorbonne », c'est-à-dire la faculté de théologie de l'ancienne université de Paris dissoute en 1792. Le « Paris Sciences et Lettres » comprend le Collège de France, l'École normale supérieure, l'université Paris Dauphine et l'École de chimie de Paris. Il est présidé par Mme

Canto-Sperber qui a également décidé une forme strictement confédérale puisque le Collège de France et l'École normale supérieure sont des institutions très distinctes et très difficilement fongibles sinon par leurs laboratoires.

Concernant le PRES dans lequel nous allons intervenir, il y a eu deux étapes. Une première durant laquelle nous n'avions pas été classés ; une seconde dans laquelle Richard Descoings s'était engagé beaucoup plus vivement, au début 2012 et, nous avons alors été classés. Richard Descoings comptait prendre la tête de ce PRES et avait de vastes projets de création de collèges interuniversitaires notamment avec l'utilisation possible de terrains que nous lorgnons, qui sont les terrains que l'on appelle de l'artillerie mais qui sont plus exactement ceux de l'ancien couvent de dominicains qui jouxte l'église Saint-Thomas d'Aquin dans le quartier.

J'ai rencontré le président du PRES, M. Girard. Il m'a confirmé que Richard Descoings s'était engagé pour l'IEP. En accord avec lui, la Fondation avait été tenue à l'écart car nous ne savions pas très bien l'évolution institutionnelle de ce PRES qui, encore une fois, est hétérogène en lui-même et fondamentalement distinct de nous par les disciplines qui y sont enseignées. Nous avons donc simplement avancé l'IEP.

Dans le projet, il y avait l'idée qu'à terme - ce que demandait le ministère - ces PRES se coagulent. Évidemment, comme en région parisienne, ils sont hétérogènes, ils ne se coaguleront pas. Le président de ce PRES, M. Girard, qui l'est encore pour un an, est un professeur de médecine, ancien directeur de la Santé et actuellement au Conseil d'État. Il me dit que leur souci est d'aboutir à une forme confédérale. Si ce PRES se développe, ils ont d'ores et déjà pris des engagements concernant la spécificité et l'autonomie des quatre établissements singuliers. Peut-être que les trois ou quatre universités fusionneront. Le souci de M. Girard, qui d'ailleurs est celui de ses collègues de Paris V, c'est-à-dire essentiellement de la faculté de médecine de Necker, c'est que la médecine scientifique de Necker voudrait ne pas être coupée de la science.

Une des conséquences curieuses des lois de 68 et de la politique de M. Olivier Guichard au ministère de l'enseignement supérieur avait été de séparer les facultés de médecine et les facultés des sciences. Cela a été une initiative regrettable à beaucoup d'égards. Les médecins scientifiques veulent être proches des scientifiques et l'université de Paris VII, petite université scientifique qui souffre de sa dimension par rapport à Orsay qui est un ensemble immense proche de l'École Polytechnique et par rapport à Paris VI qui est beaucoup plus importante, souhaite elle-même la création d'un établissement plus grand. Il se peut que les universités, à l'intérieur de ce PRES, se coagulent et forment une institution spécifique. Nous ne nous fondrons pas dans celle-ci mais nous passerons des contrats spécifiques avec elles, qui ne remettront pas en cause les contrats que nous avons avec Paris I, Paris II, Paris VI, l'École polytechnique, HEC et l'École des hautes études avec lesquelles il y a beaucoup plus de continuité intellectuelle.

Ce que nous vous soumettons aujourd'hui est le premier accord financier entre la Fondation et le PRES. M. Hervé Crès, représentant de l'Institut, va vous expliquer le contenu de cet accord.

**M. CRES.-** Merci, Monsieur le Président. Je vais remettre en perspective cette convention attributive d'aide qui est une convention financière établie entre l'État, l'ANR et le PRES. Elle n'est pas directement signée, ni par l'IEP, ni par la Fondation. Le seul établissement porteur au titre de Sciences Po est l'IEP de Paris (p. 8 du document).

Depuis au moins cinq ou six ans, Sciences Po est entré dans une politique extrêmement offensive de diversification et d'amplification de ses sources de financement. En particulier, pour ce qui est de la recherche, cela a pris la forme d'une réponse systématique à l'ensemble des appels d'offres qui sont lancés, soit par l'État, soit par diverses collectivités, en particulier par l'Union européenne. Je prends le temps qui m'est imparti aujourd'hui pour porter à votre connaissance des éléments importants.

En matière de réussite à ces concours, Sciences Po peut être considérée comme une des institutions françaises les plus performantes. Je prendrai deux exemples.

Le premier est la performance de l'établissement dans la réponse aux appels d'offres d'excellence de l'Union européenne. Le *European Research Council* a établi des modalités permettant à de grands scientifiques de se voir doter personnellement des sommes considérables, de l'ordre de 1,5 à 2 M€, pour conduire des recherches. Récemment, la presse s'est fait l'écho de ce que la recherche française en sciences humaines et sociales était en déclin.

Parmi les universités françaises, Sciences Po est l'une des plus performantes en la matière. Depuis 2009, nous avons 7 lauréats. C'est à peu près aussi bien que l'École d'économie de Toulouse qui en a 9. C'est aussi bien que l'EHESS qui le fait moyennant 800 chercheurs ; nous n'en avons que 200. En proportion du nombre de chercheurs à Sciences Po, nous pouvons considérer que Sciences Po porte très hautes les couleurs de la recherche française à l'international.

La réponse systématique aux appels d'offres, c'est ce que nous avons aussi fait quand le Gouvernement a lancé le programme d'investissement d'avenir, il y a plus de deux ans. Là encore, je souhaiterais souligner un succès de Sciences Po sur l'ensemble des concours. Les concours ont d'abord été ouverts par morceaux. Nous avons concouru pour l'attribution des projets d'excellence sur des équipements de recherche dits Equipex. Nous sommes le porteur principal d'un projet sélectionné. Nous avons concouru à l'appel d'offres concernant l'attribution de dotations pour les laboratoires d'excellence. Etienne Wasmer pourra vous donner des informations. Nous sommes le porteur unique d'un laboratoire qui a été sélectionné. Pour le projet d'équipement de recherche comme pour le laboratoire, il s'agit de dotations budgétaires pluriannuelles de 10 M€.

Nous avons concouru par des initiatives d'excellence en formation innovante et, là aussi, nous avons remporté un franc succès puisque nous avons été parmi les 37 projets sélectionnés sur le territoire, avec un projet d'excellence en formation innovante pour une dotation budgétaire de 6 M€.

Sciences Po fait donc feu de tout bois avec des succès qui, je pense, sont très appréciables et dus au fort soutien de la Fondation pour l'ensemble de ceux-ci. Le concours de loin le plus sélectif, celui qui, en termes de projection d'image en matière d'excellence universitaire et le plus décisif, est le concours sur les Idex. Huit projets ont été sélectionnés au cours des années 2011 et 2012. L'objectif était de se voir allouer des dotations globales non « consommables » de l'ordre de 1 Md€ pour, à travers des regroupements et des synergies, espérer voir émerger à terme, des établissements qui puissent figurer dans l'univers des universités de recherche omni-disciplinaires parmi les dix meilleures européennes ou les trente meilleures mondiales.

Nous avons choisi de concourir à travers le PRES. Nous étions membres de ce pôle de recherche et d'enseignement supérieur depuis deux ans. Richard Descoings s'en était fait l'écho ici même, il est vrai que notre adhésion au PRES était une stratégie plutôt défensive, qui était une crainte que nous avions de voir se tarir les financements publics pour ces établissements qui ne seraient pas membres de PRES. Nous nous sommes donc engagés dans un PRES que le président Casanova a décrit.

Depuis la sélection de notre projet Idex « Sorbonne Paris Cité », en février 2012, une nouvelle phase s'est ouverte. Elle consiste essentiellement à construire des synergies de recherche et des synergies d'enseignement pour améliorer la qualité de notre recherche et de notre enseignement. C'est cette fin-là qui est poursuivie, les moyens que nous utiliserons sont, à ce stade, extrêmement ouverts.

Cette convention organise donc l'attribution de 27 M€ de crédits annuels sur quatre ans donc au total 110 M€ de budget, à répartir parmi les 8 membres fondateurs du PRES sur les quatre années qui viennent.

Cette convention est relativement normalisée. Le premier document signé par l'État, l'ANR et le PRES, laisse très peu de marges de manœuvre aux établissements, si ce n'est l'article 12, sur lequel j'attire votre attention, qui permet l'articulation des contrats liant l'État à chacun des établissements avec le contrat liant l'État au porteur du projet, à savoir le PRES.

En revanche, vous avez des documents très spécifiques à notre PRES. Ce sont les annexes. La première est dite « note delta ». Pourquoi ? Car entre ce que nous avons demandé au jury international qui nous a sélectionnés, à savoir une dotation de 1,3 Md€, et ce que nous avons effectivement reçu, à savoir 800 M€, il y a un delta de 40 %. Cela nous a conduits à revoir nos ambitions à la baisse. Cette note donne des indications sur le recentrage des crédits. Nous avons un projet fondé sur 44 M€ de crédits annuels, ils ne sont plus que de 27 M€. Nous avons dû faire des arbitrages et concentrer ces crédits sur les projets phares. Par ailleurs, en matière de gouvernance, nous sommes passés d'une gouvernance assez fédérale à une gouvernance totalement confédérale, comme l'a précisé le Président Casanova.

La note n°2 fait une description des projets que j'ai décrits de Labex, d'Equipex et d'Idex au sein de l'Idex « Sorbonne Paris Cité ».

La troisième annexe est une annexe financière sur laquelle je souhaite attirer votre attention. Dans le cadre de ces projets d'excellence, le Gouvernement et le Commissariat général aux investissements d'avenir ont tenu à ce que les établissements contribuent au projet à travers des dotations. À travers cette annexe, Sciences Po s'engage à contribuer au cours des quatre années qui viennent pour l'ordre de 7 M€. Je vous rassure tout de suite cela n'est que la valorisation de dépenses que nous ferions quoi qu'il arrive, en dehors même de ce projet Idex, du simple fait que nous avons des bourses doctorales, des appels d'offres de recherche en interne, le Labex conduit par le professeur Wasmer, notre Idefi. Si vous avez des questions sur la composition de ces 7 M€, je suis à votre disposition pour vous les donner.

Enfin, l'annexe peut-être la plus importante est celle qui décrit la trajectoire, les jalons et les indicateurs cibles. Les quatre membres du PRES, qui sont de grands établissements et non des universités ont, dans le cadre de cette convention, tenu à préserver totalement leurs marges de manœuvre pour ce qui est de définir, à l'avenir, les modalités d'intégration ou d'associations des établissements à la future entité. C'est la phrase qui figure en fin du premier paragraphe de cette annexe 4 : « *La présente convention ne préjuge pas de ce que seront les modalités d'intégration ou d'association des établissements à la future université, lesquelles seront définies dans le cadre d'une concertation avec les acteurs* ».

Je suis à votre disposition pour les questions que vous auriez à propos de ces documents.

**M. le PRÉSIDENT.**- Sur ce point, « *La présente convention ne préjuge pas de ce que seront les modalités d'intégration ou d'association...* », c'est bien évidemment à l'association que nous pensons, puisque les universités s'intégreront peut-être mais nous, nous nous associerons «...*des établissements à la future université.*». La future université naîtra à l'intérieur du PRES, elle comprendra sans doute les universités qui la composent. Dans le PRES, nous serons associés à cette université ; d'une certaine façon, c'est un contrat d'association qui portera sur un certain nombre d'engagements et de dépenses d'ordre scientifique et qui sera parfaitement compatible avec les associations que nous avons pour les doubles cursus et avec des universités hors de ce PRES.

C'est une cartographie un peu complexe de la région parisienne mais il faut nous y adapter.

Avez-vous des questions ?

**Mme GUILLOU.**- Quelle est la dynamique envisagée pour les doctorats au sein de ce PRES ?

**M. CRES.**- À l'origine, les PRES créés par la loi Goulard de 2006, avaient pour vocation essentielle, dans le cadre des synergies entre établissements, de structurer l'offre doctorale et de créer des écoles doctorales au sein du PRES.

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est pour monter dans les classements.

**M. CRES.**- Et probablement également dans l'idée d'attribuer les allocations doctorales de façon plus efficace. Depuis sa fondation, le PRES « Sorbonne Paris Cité » a très peu avancé sur cette question, qui est une question épineuse. Pour l'instant, Sciences Po se tient à distance d'un combat assez compliqué entre les écoles doctorales de médecine de Paris VII et Paris V. Toutefois, il est clair que la loi implique que les PRES ont vocation à coordonner l'offre doctorale. C'est un des sujets sur la table, pour lesquels nous avons un groupe de travail, dont le chef de projet est Claude Jaupart, directeur de l'Institut de physique du globe. Les modalités de coordination des écoles doctorales sont, à ce stade, loin d'être définies.

**M. SCHWEITZER.**- J'ai bien écouté la phrase « *...ne préjuge pas l'intégration ou l'association...* » et voulais m'assurer que, sur le fond, on était bien au clair avec nos partenaires universitaires et que, de leur côté, ceux-ci sont bien convaincus que la voie est l'association et non l'intégration.

**M. le PRÉSIDENT.**- J'ai déjeuné avec M. Girard. Il est d'accord sur cette phrase qui, je pense, est également soutenue par les autres établissements, qui l'interprètent de la même façon. Et d'ailleurs, honnêtement, l'impression que m'a donné le très long entretien que j'ai eu avec M. Girard, c'est que, comme nous, ils sont tout à fait conscients de l'hétérogénéité profonde de ce PRES.

La répartition parisienne des PRES est curieuse. À ma connaissance, il n'existe aucun document qui les justifie intellectuellement. Expliquer pourquoi ils sont répartis de cette façon est très

difficile à comprendre. Je pense qu'à l'Ecole Polytechnique, vous avez la même attitude. Ils cherchent une formule souple. À l'intérieur de ce PRES, des choses sont possibles. Je suis tout à fait persuadé que nous aurions intérêt à une négociation en tête à tête avec l'école des langues orientales afin de créer un master de compétences orientales, c'est-à-dire des études de Sciences Po complétées par l'approfondissement des langues et des civilisations orientales. De même, avec les médecins, nous pouvons chercher les quelques compléments mais, chez nous, ce sera nécessairement partiel, et encore plus partiel chez eux. Je ne pense pas qu'il y ait d'ambiguïté. Nous allons dès que ce sera possible voir Louis Gallois, le patron de ce système, pour voir comment il veut faire évoluer les choses.

(Arrivée de M. Fitoussi)

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- J'ai bien compris que, au même titre et proportionnellement aux autres établissements de ce PRES, Sciences Po apporte des sommes déjà engagées dans notre budget mais qui seront fléchées au titre de l'Idex. Mais qu'est-ce qui revient aux différents établissements et à Sciences Po en particulier ?

**M. CRES.**- Parmi les 27 M€ de crédits annuels, 8 M€ sont déjà gagés. Ce sont ces sommes que les établissements ont gagné au titre des concours de Labex et d'Idex. Une partie de ces sommes, 20 M€, sera d'autorité attribuée à Sciences Po : 10 M€ pour chacun des projets, pour les dix années qui viennent. Ces sommes sont garanties à Sciences Po.

Par ailleurs, à ce stade, l'Idex est une agence de dotations financières interne au PRES. À travers l'Idex, le PRES va lancer des appels d'offres pour allouer les 19 M€ de crédits budgétaires. La grande partie est réservée à la recherche ; une partie va être allouée à l'amélioration de la qualité de l'enseignement dans certaines des divisions. Là encore, Nous comptons bien bénéficier d'une partie de ces dotations correspondant en particulier au poids primordial que Sciences Po a pris dans cette belle victoire remportée par Richard Descoings.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Vous avez dit que l'on était passé d'un projet fédéral à une organisation confédérale. Pouvez-vous préciser les modes de fonctionnement ?

**M. CRES.**- Un point très illustratif de ce changement : Richard Descoings l'avait dit, avec seulement 60 % de la dotation, nous ne pouvons pas faire 100 % du projet. Initialement, il était prévu que l'organisme qui dirige le PRES à titre essentiel soit le *Board*. Il devait, autour de la table, rassembler seulement 5 des 8 dirigeants des 8 établissements. Il y avait là une clé très fédérale pour la conduite des opérations.

Depuis les réflexions du printemps, nous avons opté pour une instance qui s'appelle l'Alliance, qui est essentiellement le lieu d'articulation de la politique de l'Idex, avec les grandes agences susceptibles de nous financer, en particulier l'APHP, le CNRS, etc., en présence de représentants de grandes entreprises qui viennent aussi accompagner notre développement. Cette alliance voit autour de la table à présent les 8 présidents d'établissement, à titre tout à fait symétrique.

**M. le PRÉSIDENT.**- Nous apportons au PRES ce que nous recevons déjà au titre de l'Idex. Dans nos comptes, il y aura ce qui entre au titre de l'Idex et dans les comptes du PRES, il y aura un apport de Sciences Po qui correspond à ce qui entre chez nous à ce titre. Dans les futures ressources qui se dégageront à partir du PRES, cela nous donne une possibilité de tirer un certain nombre de ressources supplémentaires. Pour nous, cela ne représente aucun risque de dépenses supplémentaires mais une probabilité de ressources futures.

Ce qui justifie intellectuellement notre réticence confédérative par rapport à une intégration, c'est que l'État, si j'ose dire, a lui-même rompu le pacte. Nous étions prêts à aller vers une fédération pour obtenir 100, mais à partir du moment où on n'obtient que 60 pour l'ensemble, l'idée de fédération devient un peu absurde. Pourquoi fédérer autour de 120 000 étudiants aussi hétérogènes pour obtenir si peu de sommes ?

D'ailleurs, s'il y avait crise, si nous nous retirions, nous garderions notre Idex et nous ne perdions rien et, nous serions extérieurs au système. C'est la même chose pour l'École normale et le Collège de France ; s'ils ne sont pas d'accord, ils se sépareront et rien ne changera pour eux.

**M. DUHAMEL.**- C'est très bien de nous rassurer, de nous expliquer que l'on ne peut rien y perdre, que tout est préservé, que l'on est devenu confédéral, etc. mais si ce projet se poursuit, peut-être faudrait-il que, de temps en temps, dans la présentation que l'on en fait, Sciences Po ait une vision positive sur un certain nombre de choses qui peuvent être faites substantiellement. Quelques-unes ont, d'ailleurs, été évoquées. Dans la présentation, on a tendance à nous dire : à 95 % c'est la

certitude de ne pas perdre de ressources et la possibilité d'en avoir un peu plus et à 5, 3 ou 2 %, il y a peut-être une ou deux choses à faire. Cela me semble un peu déséquilibré !

**M. le PRÉSIDENT.**- Tu as raison.

**M. PEBEREAU.**- C'est l'Institut d'études politiques qui va être engagé mais il est indispensable que ce soit la Fondation qui se détermine sur cette orientation stratégique. D'abord parce que les questions financières sont de sa compétence ; et ensuite, parce que cette convention engage l'avenir de notre institution d'une certaine façon. C'est donc à ce conseil de prendre la décision de principe. Le conseil de l'IEP ne fera qu'assurer l'exécution de la décision du conseil d'administration.

Lorsque Richard Descoings s'était engagé dans ce projet, nous étions dubitatifs sur l'intérêt de la compétence de ce PRES qui nous paraissait un peu artificielle. Nous sommes entrés dans ce système parce que le Ministre de l'Enseignement supérieur semblait y tenir et que nous pensions que la qualité de nos relations avec lui dépendait de notre accord. Ni Richard, ni Sciences Po ne sont responsables de la composition de ce PRES : nous avons dû l'accepter tel qu'il était.

Le premier projet présenté par le PRES au titre des IDEX n'a pas été retenu. Richard Descoings a alors été sollicité par les responsables des autres établissements membres du PRES pour établir un deuxième projet, qui lui, a été retenu. Ce projet a été présenté aux différentes instances de notre Maison. C'était un projet ambitieux qui devait, en effet, conduire à fédérer l'ensemble un peu hétérogène que constituaient les établissements membres du PRES. L'idée était que la multidisciplinarité du groupe fédéré était de nature à enrichir chacune des parties et à intéresser étudiants et chercheurs, notamment du fait des relations qu'il établissait entre sciences de la vie et sciences humaines. En contrepartie, l'Etat s'engageait à affecter à l'IDEX une dotation financière conséquente. L'intérêt n'était pas seulement de recevoir de l'argent mais bien d'utiliser cet argent pour réaliser ce projet.

Ce qui s'est passé, c'est que la dotation financière promise a été réduite par l'Etat. En outre, on ne sait pas aujourd'hui ce que le nouveau gouvernement pense des PRES, qui ont été créés par ses prédécesseurs. Tant que nous ne saurons pas ce qu'il veut en faire, s'il les considère ou non comme une structure utile, il n'est pas facile de construire un projet.

Vous avez tout à fait raison, il sera indispensable que l'on reparle du sujet globalement car cela n'aurait pas de sens de participer à cette opération exclusivement pour des raisons financières. Mais nous devons, dès aujourd'hui, répondre à deux questions : le statut de Sciences Po peut-il être compromis par la décision qui nous est proposée ? Celle-ci engage-t-elle les finances de Sciences Po de façon qui pourrait être négative ?

La direction a essayé de répondre à ces deux questions. À ce stade, c'est à cela que se limite l'analyse. C'est Richard Descoings qui devait être l'âme de ce projet. Il a disparu et, son successeur peut avoir des idées très différentes des siennes. Notre direction doit voir avec lui ce qu'il en est. Nous ignorons aussi si le président du PRES se succèdera à lui-même ou s'il va être remplacé ; son mandat est limité dans le temps.

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, d'autant que, dans l'idée de Richard Descoings, il y avait deux grands axes qui sont énormes du point de vue de la réforme de l'enseignement supérieur en France.

L'un est la remise en question du mode de sélection des étudiants en médecine. En effet, au sortir du bac, ils entrent dans une première année à l'issue de laquelle ils ont un concours. Nous sommes à l'opposé de tout ce qui se fait dans les pays occidentaux ; ils font d'abord des études supérieures générales et, ensuite, des études de médecine.

L'autre est que, en pensant au couvent des Dominicains, Richard Descoings avait l'idée de créer un collège lettre et sciences dans lequel viendraient, par sélection, un nombre important d'étudiants à qui l'on donnerait à la fois une formation littéraire et une formation scientifique, et qui iraient ensuite dans l'université.

Une personnalité comme Richard Descoings pouvait prendre ces deux gros dossiers, qui impliquent la modification de la sélection en médecine et l'introduction de la sélection en sciences et en lettres. Je peux garantir que les autorités universitaires du PRES, pour l'instant, ne me paraissent pas avoir les qualités requises pour affronter ce genre de position, qui est exactement à contre-courant du crédo français qui réserve la sélection aux BTS et aux IUT, et pas aux universités.

**M. CRES.-** Richard Descoings avait présenté le projet intellectuel du PRES à l'automne dernier, ici, avec l'ambition de créer une université de recherche omni-disciplinaire, susceptible de faire émerger, en France, des établissements qui entreraient dans le concert des grandes universités mondiales.

L'articulation était extrêmement simple. Il y a quatre grandes divisions : une division des sciences exactes et de l'ingénieur ; une division des sciences de la vie et de la santé ; une division humanité, arts et lettres ; une division sciences sociale et politique qui est censée être constituée par Sciences Po. Sciences Po s'était engagée, la fleur au fusil, sur le plan intellectuel dans cette construction, dans le sens où nous avons récemment diversifié notre offre de programmes et créé beaucoup de formations biculturelles sciences sociales et sciences exactes, en particulier avec Paris VI. Mais le retentissement des sciences de la vie et des sciences de la terre dans les politiques publiques de l'avenir est tellement clair que la demande pour ces programmes est importante, et la perspective de mener ces développements avec Paris V, Paris VII ou l'IGPG tout à fait enthousiasmante.

**M. TERNEYRE.-** En universitaire de base, dire que 60 M€ est une somme dérisoire...

**M. le PRÉSIDENT.-** ...pour 120 000 étudiants sur cinq ans !

**M. TERNEYRE.-** C'est quand même important. Et puis, en vous écoutant, je me demande s'il n'y a pas une petite méconnaissance des conditions initiales de la mise en concurrence. En effet, si vous avez candidaté pour l'Idex, c'est parce que, derrière, vous aspiriez à créer une université de la recherche, idée extrêmement séduisante. Dès lors que maintenant, en plus, vous négociez une phrase où il est clairement acquis qu'il n'y aura jamais d'université homogène mais plutôt des juxtapositions d'établissements, n'y a-t-il pas une remise en cause des conditions initiales de la mise en concurrence ?

Enfin, vous l'avez très bien dit, le PRES est hétérogène. Comment allez-vous gérer les attributions de ces 60 M€, surtout si vous me dites que ce PRES n'a pas de cohérence ou de *leadership* ? Je n'ai pas bien compris.

**M. CRES.-** Pour l'attribution des financements, nous allons procéder de façon extrêmement classique, à travers un appel d'offres ; donc que le meilleur gagne...

**M. TERNEYRE.-** ...oui mais qui va décider ?

**M. CRES.-** Le conseil scientifique du PRES établira des évaluations de chacun des projets de recherche et la décision finale sera prise par le bureau du PRES.

**M. TERNEYRE.-** Quel est votre poids dans ce conseil ?

**M. CRES.-** 1/8<sup>ème</sup> et même 1/9<sup>ème</sup> car il y a le président du PRES.

**M. le PRÉSIDENT.-** Comme toujours en France, on donnera un peu à chacun !

**M. TERNEYRE.-** Voilà ! Vous avez répondu !

**M. le PRÉSIDENT.-** Connaissez-vous un exemple français où on a fait différemment ?

**M. TERNEYRE.-** Pas du tout. Je connais très bien le PRES de Bordeaux !

**M. le PRÉSIDENT.-** Cela nous explique la position scientifique de la France. (*Sourires*)

**M. CRES.-** Dans le premier appel d'offres lancé à l'automne, c'est un projet de 12 M€ qui impose aux concurrents de proposer des projets qui soient menés dans au moins deux du PRES.

Une grande partie de la dotation est utilisée pour faire émerger les synergies. C'est cela l'ambition du PRES. Nous avons quatre ans pour faire émerger suffisamment de synergies pour que, au final, se constitue de façon naturelle un ensemble plus cohérent que ne l'était le PRES lorsque nous l'avons configuré en 2009.

**M. le PRÉSIDENT.-** C'est là qu'apparaît le problème. Si le PRES était un ensemble homogène, si nous étions dans un PRES où il y aurait l'École d'économie de Paris, l'École des hautes études en sciences sociales, Paris I, Paris II etc., les synergies de grande recherche en matière internationale ou économique seraient possibles. Là, nous avons cherché des synergies dans un ensemble de 120 000 étudiants dans lequel il y a 50 % de médecins, 30 % de scientifiques, 15 % de langues et dans lequel nous allons chercher des sciences sociales dans un endroit où il n'y a ni

économie, ni histoire, ni philosophie, ni droit, sauf quelque chose d'extrêmement faible en droit, à Paris V.

Les synergies seront nécessairement petites et, je le crains, un tout petit peu artificielles. On va aller s'occuper de santé publique, ce qui est très bien, mais je préférerais que l'on s'occupe de l'Asie, de la Chine, du Japon, etc.

**M. DUHAMEL.-** Toutes les synergies ne sont pas disciplinaires.

**M. le PRÉSIDENT.-** Non, en effet, elles sont par objet. Notre centre est très développé en politique publique et nous pouvons avoir des synergies de politiques publiques avec les médecins et avec l'École de Rennes.

**M. DUHAMEL.-** Ça n'est pas forcément dérisoire.

**M. le PRÉSIDENT.-** Non, mais on va être en concurrence avec les gros scientifiques. Ce sera donc nécessairement des petites sommes par rapport à ce que demanderont les physiciens, la recherche médicale, etc. Le cœur de ce PRES est médical et scientifique. On est en concurrence avec la grosse recherche médicale qui est à Necker et avec les scientifiques, les physiciens qui sont à Paris VII et à l'Institut de physique du globe.

**Mme GUILLOU.-** J'ai une perspective plus positive de l'effet de ces pôles. Les attributions de crédits sont liées à la qualité du projet. Je connais plusieurs PRES et j'espère que celui-là respectera ce type de critère.

Je souhaite poser une question sur la diplômation. Quelle est la perspective en matière d'octroi des diplômes ? Dans l'immédiat, une carte des masters est en cours d'organisation mais y a-t-il des perspectives de travail collectif sur les autres diplômes ?

**M. CRES.-** Pour l'instant, la carte des masters ne concerne que les quatre universités partenaires. Elles obéissent à une structuration de droit commun avec les « mentions », les « domaines » et les « spécialités ». Depuis l'internationalisation des années 1990, Sciences Po a choisi une option différente, qui est de proposer une carte de formations conforme aux standards internationaux. Sciences Po n'est pas partie prenante directe de ce chantier.

Par ailleurs, il faut savoir qu'à Sciences Po, les deux diplômes principaux, le diplôme historique qu'est le diplôme de l'IEP et le diplôme créé en 2009 du collège universitaire, sont des diplômes d'établissement. Le diplôme historique de master porte le grade de master depuis un décret de septembre 2005 mais cela n'est pas le diplôme national de master. L'IEP diplôme ses docteurs et ses habilités à diriger des recherches de diplômes nationaux. Ils constituent 0,6 % de nos diplômés. Nous sommes très à l'écart de ces chantiers-là. D'ailleurs, c'est ce qui fait de Sciences Po une institution un peu à part.

**M. PEBEREAU.-** Trois remarques. D'abord une financière. Les dotations dont nous parlons sont d'un montant considérable. L'idée initiale était d'engager 1 Md€ au profit des établissements qui acceptaient de se regrouper afin de consolider financièrement un groupe d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche dont la dotation en capital était très limitée. C'est une somme considérable et, pour cette raison, il était très important d'essayer de bénéficier de cet apport de capitaux.

En deuxième lieu, pour Sciences Po, 1/8<sup>ème</sup> de l'ensemble, c'est une part considérable par rapport à son poids relatif. Certains de nos partenaires sont des universités qui, tant en nombre d'étudiants qu'en besoins de financements, sont d'une importance sans commune mesure avec le poids de Sciences Po, qu'il s'agisse des physiciens ou des médecins. Notre poids dans les décisions est plus important que celui qui nous serait naturellement dévolu sur la base des difficiles critères utilisables, sauf un : celui de la capacité à se financer en dehors des concours de l'État. C'est là notre seul avantage comparatif réel.

Enfin, la question des diplômes est fondamentale. Nous avons été les premiers à décider de passer dans le système 3/5/8 qui est le système international et à y adapter notre organisation d'études. Cela a été un des éléments essentiels de l'internationalisation, tant de nos étudiants que de nos études. Bien entendu, il ne faudrait pas régresser en nous alignant sur le système français traditionnel. A mon avis, en matière d'organisation des diplômes, c'est lui qui a vocation à adopter notre système plutôt que l'inverse. Le 3/5/8 a été adopté au niveau européen. Il sera tôt ou tard généralisé en Europe.

**M. CRES.-** J'appelle votre attention sur un rapport sorti, la semaine dernière, de l'IGAENR sur la lisibilité de l'offre d'enseignement de l'université française. La stratégie de Sciences Po, qui est de constituer un collège universitaire avec un enseignement pluridisciplinaire, a rencontré les faveurs très importantes des élèves internationaux. Le nombre d'étudiants internationaux candidats à nos formations a doublé en trois ans et décuplé en dix ans. C'est probablement le fruit d'une stratégie de positionnement extrêmement claire de Sciences Po, qui a créé ce collège universitaire selon les standards internationaux, et de l'école de droit, de l'école de communication, de l'école de journalisme, de l'école des affaires internationales, qui proposeront des masters dans leurs thématiques et obéissent à des logiques vocationnelles très claires dans l'esprit de tous les jeunes gens dans le monde.

**M. le PRÉSIDENT.-** Voyez l'enchaînement historique qui s'est produit. La loi sur les PRES est de 2006. Ensuite, une loi sur les universités contredit en partie la loi sur les PRES. Est venue une troisième étape, qui est le grand emprunt, avec constitution d'un capital dont une partie est répartie. Et puis, en province, à Bordeaux ou à Strasbourg, on unifie les universités qui existent, les PRES sont donc très faciles, mais s'est ajouté un découpage parisien des PRES qui n'est pas achevé, puisque le problème d'Orsay, je crois, n'est pas totalement réglé.

Les quatre problèmes se superposent et nous ne savons pas très bien quelle sera l'évolution. Dans les positions qui ont été prises, nous garantissons notre autonomie en matière de diplômes etc. Nous nous intégrons dans un système de recherche auquel nous pouvons participer. Il y aura certainement d'autres choses possibles, mais si vous en êtes d'accord, je vous propose de donner notre feu vert à l'IEP pour approuver cette convention.

Tout le monde est-il d'accord sur ce point ?

Nous pouvons considérer que ce point est achevé.

Je suis à votre disposition pour répondre, si vous avez des questions, sur l'introduction que nous avons faite sur la procédure en cours, aussi bien sur la réponse à la Cour des comptes que sur la procédure de nomination de notre prochain administrateur.

**Mme GISSEROT.-** Vous avez évoqué l'audition à laquelle vous vous êtes rendu avec Michel Pébereau. Pouvez-vous en dire quelques mots ?

**M. le PRÉSIDENT.-** L'argumentation que nous avons défendue, vous la trouvez dans le document qui vous est distribué. Il y a notamment les propositions que nous formulons, c'est-à-dire les enseignements que nous tirons de l'évolution historique et du rapport de la Cour des comptes. Il y a deux points sur lesquels nous avons insisté. Le premier concerne notre statut ; le second concerne le problème des rémunérations.

Concernant notre statut, nous avons dit que c'était notre statut, c'est-à-dire l'existence de la Fondation et de l'IEP, la Fondation étant elle-même née d'un pacte entre l'État et l'École libre des sciences politiques, cette dernière apportant son capital, sa tradition, sa bibliothèque etc., et l'État constituant la Fondation et l'Institut. Nous avons dit que si tout le monde s'accorde pour dire que Sciences Po a réussi, toutes les réformes possibles l'ont été grâce à nos statuts. Nos statuts formalisent une autonomie que l'université française recherche depuis plus d'un siècle et sur laquelle elle tâtonne ou continue de tâtonner. Les décisions que nous prenons sont immédiatement exécutables. Quand Richard Descoings a inventé l'idée d'un an à l'étranger des étudiants, nous l'avons décidé en six mois et un an après, 1 000 étudiants partaient avec des conventions à l'étranger. Aucune université n'a la liberté de le faire. De même que nous décidons librement de nos diplômes, de la création de nos écoles etc. Tout cela a été possible grâce à un institut autonome devenu un grand établissement, s'appuyant sur une Fondation.

Autre argument, les statuts correspondent à ceux à quoi aspire actuellement l'université française. Quand on regarde la création de l'École d'économie de Paris ou celle de Toulouse, beaucoup d'universités essaient de constituer ce que nous avons, c'est-à-dire à côté d'elles des fondations qui leur permettent de prendre un certain nombre de décisions concernant la rémunération du personnel, etc. Cette dualité est recherchée dans le paysage universitaire français.

Enfin, cette complexité institutionnelle est la caractéristique de toutes les grandes universités dans le monde. Un membre de la collégialité m'a demandé « *êtes-vous conforme au classement de Shanghai ?* ». Regardons les universités qui sont classées en tête de celui-ci ; elles se caractérisent toutes par la multiplicité institutionnelle. Harvard a environ une quinzaine de personnalités morales : la corporation, l'université, le collège, les *graduate schools* etc., avec des

comités différents qui prennent des décisions différentes en matière pédagogique, etc. C'est pareil pour Oxford, pour Cambridge, pour le MIT, etc. La diversité institutionnelle caractérise donc le système universitaire mondial. Effectivement, Sciences Po est bizarre. Il y a une Fondation qui a un statut tout à fait particulier, qui date de ce pacte entre l'État et l'École libre, et il y a un institut qui est devenu un grand établissement. Nous avons défendu ce système.

Les discussions que j'ai eues avec Richard Descoings trois mois avant sa mort étaient le bilan sur la crise qui s'était produite concernant les rémunérations et un bilan concernant notre évolution historique. En quinze ans, nous nous sommes énormément développés et nous avons besoin de reformuler nos systèmes de contrôle interne et nos systèmes de gestion. Vous trouverez toutes les propositions que nous ferons dans la troisième partie du fascicule ; ce n'est pas seulement parce qu'il y a eu un problème de rémunérations, c'est aussi parce que Richard Descoings était conscient, comme nous tous, que nous créons des choses nouvelles !

Depuis deux ans, nous créons un statut de professeurs qui ne sont pas des professeurs d'État. Il est bien évident qu'il faudra discuter de ce statut ici. Nous ne l'avons pour l'instant pas formulé, nous avons quatre ou cinq contrats, mais pas un cadre général. Ce cadre général doit être examiné par le conseil. Nous tirons de la réflexion historique sur nos quinze ans et de la crise qui s'est produite un certain nombre de réflexions. Nous avons dit à la Cour que nous tenons à nos statuts ; d'ailleurs, dans le décret constitutif, il y a un article que je ne cesse de rappeler à la Cour des comptes et au Gouvernement, c'est que l'on ne peut pas modifier nos statuts sans notre accord. Cela a été prévu à l'origine, toute modification de nos statuts doit être approuvée par le conseil d'administration de la Fondation. C'est normal ; la création de la FNSP était un pacte. L'École libre apportait son capital, ses hommes, sa tradition et, en contrepartie, l'État prenait un certain nombre d'engagements.

Je trouve bizarre et non fondées rationnellement les propositions de la Cour de modifier nos statuts. Il faut voir l'arrière plan psychologique, c'est ce que vous avez dans Le Monde hier : Sciences Po gaspille de l'argent, le directeur était trop payé, les dirigeants de Sciences Po étaient trop payés et un professeur avait un appartement rue d'Ulm, ça n'est pas bien.

Que faut-il faire ? Davantage contrôler Sciences Po. Que Sciences Po se contrôle mieux, d'accord. Que l'État nous contrôle mieux, c'est prévu par nos textes constitutifs. Ils peuvent envoyer des inspections générales et participer à nos délibérations. D'ailleurs, il va négocier un contrat avec nous en introduisant des éléments de contrôle ou de garantie. Mais renoncer à nos statuts, non. Nous considérons qu'ils sont indispensables ; en tout cas, comme président, je suis élu à l'intérieur du Collège des fondateurs et mon devoir est de défendre les statuts de la Fondation. Si l'État veut modifier nos statuts, je vous proposerai de nous défendre contre toute modification de nos statuts.

Concernant les rémunérations, nous nous sommes depuis le début engagés à des choses très simples :

- . Normaliser : toutes les règles de rémunération seront approuvées par ce conseil.
- . Modérer : les rémunérations de l'administrateur seront claires et il en découlera tout le reste.
- . Assurer une très grande transparence concernant tout ce qui peut avoir trait aux rémunérations, aux avantages, etc. donnés au personnel.

Il y aura donc nécessairement un rôle plus grand du conseil d'administration de la Fondation et de sa commission des finances. Voilà ce que nous avons soutenu devant la Cour des comptes. J'espère que nous avons été entendus sur le point principal du statut.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- En préparation de ce prochain conseil exceptionnel que vous prévoyez vers la fin octobre ou le début novembre, pensez-vous, comme vous le disiez en mai « *revenir vers vous avec un dossier comprenant les CV, les intentions des candidats qui seront confirmés et une note nous expliquant quelles sont les préférences compte tenu de l'instruction* » ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Absolument. Quand nous réunirons le conseil de la Fondation pour la désignation de l'administrateur, nous vous remettrons un dossier avec la liste des candidats, y compris ceux qui souhaitent que leurs noms ne soient pas connus mais nous comptons sur votre discrétion.

Nous vous remettrons les intentions d'un certain nombre de candidats et nous vous dirons pour quelles raisons le comité d'instruction vous propose, parmi ces candidats, un administrateur. Auparavant, nous aurons pris des contacts avec le Gouvernement, pour être sûr que

cet administrateur est accepté par le Gouvernement. Et d'ailleurs, puisque vous représentez le personnel, j'ai reçu les délégations syndicales et leur ai exposé en détail, et en tête à tête, l'état actuel de notre procédure.

**M. PEBEREAU.**- Il me semble important que tous les membres du conseil lisent très soigneusement à tout le moins, en dehors de la troisième partie qui rassemblent les propositions de réforme, l'introduction des réponses de Sciences Po à la Cour des comptes. Il y est écrit : *«Ce relevé comporte de nombreuses affirmations erronées et plusieurs démonstrations contestables. Sciences Po conteste l'affirmation de la Cour selon laquelle la gestion de la Fondation apparaît dispendieuse et opaque. Sciences Po conteste l'affirmation de la Cour selon laquelle la politique de développement de Sciences Po n'a pu être mise en œuvre qu'au prix d'une fuite en avant financière. Sciences Po rejette l'argument développé par la Cour selon lequel la politique de développement de Sciences Po n'a pu être mise en œuvre qu'au prix d'une gestion peu scrupuleuse des deniers publics. Sciences Po ne reconnaît pas que sa gestion des ressources humaines est marquée par un grand laxisme. Sciences Po s'inscrit en faux contre le jugement de la Cour selon lequel l'évolution des charges est non maîtrisée. Sciences Po conteste la conclusion de la Cour selon laquelle la situation de fragilité financière de l'institution s'est renforcée. Enfin, plusieurs passages ont donné l'impression aux autorités de Sciences Po que la Cour mettait un soin particulier à déprécier les performances de Sciences Po.»*

C'est le jugement qui a été porté par les responsables de la Fondation et sa direction intérimaire sur ces observations provisoires. Pour ma part, je n'étais pas concerné par ce pré-rapport. Je n'en ai pas été destinataire, non plus que je n'aie été invité à l'audition par la Cour. En effet, l'Institut n'a aucune responsabilité financière et ne prend pas de décision de gestion, toutes les décisions relevaient du président de la Fondation et du délégué général.

Toutefois, je tiens à vous dire, ayant lu le rapport de la Cour et la réponse de la Fondation, que la réponse de notre Institution détruit l'essentiel de l'argumentation de la Cour des comptes. Ce rapport présente les caractéristiques indiquées dans les réponses de Sciences Po au relevé d'observations.

Il y a certainement eu des légèretés et des erreurs dans la gestion. Elles sont reconnues par les successeurs potentiels. En tout état de cause, l'ampleur de ce qui a été réalisé par Sciences Po pendant cette période est sans commune mesure avec les légèretés et les erreurs reprochées à la gestion. Pour ma part, je considère qu'il était indispensable que ces légèretés soient relevées. Elles sont regrettables. Elles doivent être corrigées et elles ne doivent pas être répétées. Mais l'ampleur de l'œuvre accomplie l'emporte de beaucoup sur ce qui est critiquable.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci. J'ajoute qu'étant président de la Fondation, je me considère comme responsable des légèretés ou erreurs dans notre gestion. Nous les avons toutes corrigées et nous proposerons au conseil des règlements précis sur toutes les questions délicates qui concernent les rémunérations, les avantages donnés au personnel, etc.

Mais Richard Descoings est disparu. Je ne vous cache pas que je souhaiterais que s'arrête le procès qui lui est fait, tout simplement par un devoir moral à son égard. Je ne voudrais pas qu'il s'enfonce davantage avec uniquement ce problème de gabegie. En quinze ans, Richard Descoings a fait pour Sciences Po des choses utiles et dont nous bénéficierons dans l'avenir. Des erreurs ont certainement été commises, nous les assumerons et nous les corrigerons, mais il ne faudrait pas se laisser aller à cette obsession française concernant les rémunérations, que je ne partage pas. Si les gens gagnent de l'argent, cela me fait plaisir pour eux. Je voudrais que s'arrête le procès qui est fait contre Richard Descoings.

**M. FITOUSSI.**- Je voulais abonder dans votre sens et dire deux choses.

Il n'y a pas d'institution qui avance sans commettre des erreurs. Autrement, elle n'innove pas. Ces erreurs, je crois qu'elles furent collectives. Elles ne sont pas du tout le fait d'une personne.

Par ailleurs, je trouve tout à fait malvenu l'acharnement qui est mis contre quelqu'un qui a fait avancer la maison, je parle de Richard Descoings, et qui ne peut plus se défendre...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...exactement.

**M. FITOUSSI.**- Je trouve cela peu élégant et je souhaiterais que nous le disions avec force. Nous ne pouvons pas accepter cela. Nous avons été solidaires de toutes les décisions. Les erreurs, si des erreurs ont été commises, furent les nôtres et non pas les siennes.

**M. le PRÉSIDENT.**- Y a-t-il d'autres observations? Merci.

Notre prochain conseil se tiendra fin octobre, début novembre pour la désignation du prochain administrateur.

*La séance est levée à 11 heures.*