

**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES  
- mercredi 9 janvier 2013 -**

**Sommaire**

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 9 octobre 2012	2
II.	Définition de la procédure de désignation du nouvel administrateur ou de la nouvelle administratrice de la Fondation nationale des sciences politiques	4
III.	Echange de vues sur la durée des mandats du président et de l'administrateur de la Fondation	9
IV.	Questions diverses	16

=====

**MEMBRES PRESENTS**

Anita BELDIMAN-MOORE, Aurélien BRUNEL, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, François CHEREQUE, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Jean GAEREMYNCK, Hélène GISSEROT, Marc GUILLAUME, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Alain LANCELOT, Pascale LECLERCQ, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE, Jean-Claude TRICHET, Etienne WASMER.

**MEMBRES ABSENTS OU EXCUSES**

Patrice BOURDELAIS, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-François CIRELLI, Jean-Pierre JOUYET, Pascal LAMY, Nathalie LOISEAU, Louis MARROU, Antoine ROGER, Louis SCHWEITZER.

***Assistaient à la réunion :***

*Michel GARDETTE, directeur scientifique, Marie-Célie GUILLAUME, consultante en communication.*

## PROCES VERBAL PROVISOIRE

*La séance est ouverte à 9 heures 05 sous la présidence de M. Casanova.*

**M. le PRÉSIDENT.-** Mesdames, Messieurs, je vous remercie de votre présence. Je vous présente tous mes vœux pour la nouvelle année et je forme des vœux pour Sciences Po.

Ont signalé leur absence : M. Bourdelais ; M. Cirelli qui m'a donné procuration ; M. Jouyet qui a donné procuration à M. Sauvé ; M. Lamy qui a donné procuration à M. Chérèque ; M. Marrou qui a donné procuration à Mme Guillou ; M. Roger qui a donné procuration à Mme Faucher ; M. Schweitzer ; Mme Loiseau.

Je voudrais saluer M. Marc Guillaume, qui rejoint notre conseil. Il est Conseiller d'État et Secrétaire général du Conseil constitutionnel. Il siègera désormais parmi nous pour dix ans. J'espère qu'il jouera le rôle qu'a joué son prédécesseur.

J'adresse aussi nos félicitations à Mme Catherine Mayeur-Jaouen qui, sur proposition du Ministre des Universités, a été faite Chevalier dans l'Ordre de la Légion d'honneur. Nous sommes ravis de cette nomination.

En leur absence, je salue les progrès dans l'Ordre de la Légion d'honneur de : M. Louis Schweitzer qui vient d'être fait Grand officier et M. Pascal Lamy, qui vient d'être fait Commandeur. Les honneurs qui portent sur eux se répercutent sur notre conseil et notre maison.

### **I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 9 OCTOBRE 2012**

---

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

**M. HURTIG.-** J'approuve le procès-verbal, mais je prends la parole pour quelques instants, afin de faire une observation à propos de l'intervention de Jean-Paul Fitoussi, qui figure au bas de la dernière page, et qui attribue au conseil une responsabilité collective pour les erreurs qui ont été commises.

Je crois qu'il ne peut y avoir de responsabilité collective que de faits dont on a été informé. Nous avons été informés de beaucoup de choses et j'assume, comme d'autres, la responsabilité collective de cela, mais concernant l'existence d'un comité des rémunérations et les décisions qu'il a prises, personnellement, je ne peux pas accepter de responsabilité. J'ai, comme la plupart des membres du conseil, totalement ignoré l'existence même de ce comité des rémunérations et, a fortiori les décisions qu'il prenait. C'est une des erreurs, me semble-t-il, qui ont été relevées par la Cour des comptes et dont la presse s'est malheureusement fait des gorges chaudes. Très heureusement, notre président a pris les mesures pour que cette situation change ; je m'en félicite.

**M. le PRÉSIDENT.-** Ce sera noté dans notre nouveau procès-verbal.

**M. DUHAMEL.-** Je comprends ce que veut dire Serge Hurtig, mais je ne suis que partiellement d'accord avec lui. Bien entendu, le conseil n'a pas de responsabilité dans le sens qu'il n'a pas été informé et qu'il a encore moins participé à ces décisions. Mais pour ce qui me concerne en tout cas -et probablement d'autres-, je peux me faire le reproche de ne pas avoir demandé comment étaient attribuées et évoluaient les rémunérations. Je considère donc que, dans cette histoire nous avons, j'ai en tout cas une part, petite mais réelle, de responsabilité.

**M. HURTIG.-** Je suis membre de la commission des finances et du conseil d'administration de la Fondation depuis un peu plus de quinze ans. Ni dans les budgets, ni dans les comptes, il n'y avait un chapitre isolé concernant le personnel de direction. J'ai pensé, sans doute naïvement que, conformément au décret de mars 1946 relatif au fonctionnement de la Fondation, article 3, le conseil d'administration délibérait sur les conditions de recrutement et de rémunération du personnel. À partir du moment où ceci ne figurait jamais dans les résolutions qui nous étaient soumises, ni dans les budgets, ni dans les comptes, nous n'avions même aucun moyen de soupçonner qu'il y avait un problème. Nous n'avions pas à demander de précisions sur un problème dont nous ignorions l'existence même.

**M. DUHAMEL.-** Ma part de responsabilité s'accroît car j'ignorais, ce qui est un tort, l'article dudit décret que vous avez cité. Si j'en avais eu connaissance, il aurait dû m'inciter à demander « *quand délibérons-nous sur lesdites rémunérations ?* ».

**M. FITOUSSI.-** Puisque c'est ma déclaration qui est prise à parti, pour avoir siégé dans nombre de conseils d'administration, je sais que c'est une des questions qui sont traitées par les conseils d'administration...

**M. HURTIG.**- Tout à fait.

**M. FITOUSSI.**- J'aurais au moins dû demander ce qu'il en était ; c'est la raison pour laquelle je me considère comme responsable.

**Mme RENOUARD.**- Je souscris à ce que dit Serge Hurtig. De l'expérience que j'ai de l'administration, je croyais que des règles s'appliquaient aux rémunérations des fonctionnaires en détachement ; dans mon esprit, il allait de soi que ces règles s'appliquaient, il n'y avait donc pas matière à aborder un tel sujet.

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est un débat que nous aborderons au fond dans une prochaine séance, mais je ferai une précision historique. J'ai demandé la création d'un comité des rémunérations en 2000. J'étais persuadé qu'il existait. Quand je suis arrivé à la présidence en février 2007, j'en ai appris l'existence et sa mise en fonctionnement. J'ai recherché historiquement son origine. C'est sur la suggestion de Michel Pébereau que finalement mon prédécesseur, René Rémond, par une lettre datant de 2005, crée auprès de lui un comité des rémunérations. Il a décidé d'en faire un comité personnel fonctionnant auprès du président de la Fondation et formulant des avis. Cela a continué de 2007 à 2012.

Lors de la première réunion de notre conseil, je vous ai informé de la composition du comité des rémunérations, de son mode de fonctionnement et de la décision que nous avons prise dès le début de 2012, à savoir que, désormais, les propositions du comité des rémunérations seraient soumises au conseil. Cela s'est fait à la dernière séance puisque, dans le budget examiné, figuraient la totalité des rémunérations de l'administrateur, du président et des cadres dirigeants. Ce sont les règles que nous nous sommes fixées, que nous préciserons avec le futur administrateur et qui, je crois, sont conformes aux diverses recommandations qui nous ont été faites et à nos propres réflexions.

Pourquoi cela ne se pratiquait-il pas auparavant ? Cher Serge, tu as plus de souvenirs que moi, mais, je suis dans ce conseil depuis trente-cinq ans et de la part de tous ceux qui nous précèdent, qu'il s'agisse des présidents, des administrateurs ou des secrétaires généraux de la Fondation, je ne les ai jamais entendus soumettre au conseil de la Fondation le montant des rémunérations des dirigeants et des cadres de la maison. Il y a une époque où c'était quasi public, puisqu'elles figuraient dans le budget de l'État, au titre de l'IEP. J'ai même connu une époque -que tu as dû connaître comme moi- lorsque Georges Picot présidait la commission des finances, il existait un simple cahier sur lequel étaient inscrites les rémunérations de tout le personnel de la Fondation. Ce cahier a disparu des réunions de la commission des finances au début des années 1970.

**M. PÉBEREAU.**- J'apporterai une précision puisque vous rappelez que j'ai suggéré à René Rémond de créer ce comité des rémunérations. La raison est simple. René Rémond m'a dit qu'il fixait la rémunération de Richard Descoings et que celle-ci correspondait à des fonctions différentes de celles dont il avait l'habitude. Je lui ai répondu : *« Il serait peut-être utile que vous réunissiez quelques avis sur ce sujet... »* qui, dans mon esprit, était de sa compétence exclusive *« ...vous devriez constituer un comité des rémunérations qui pourrait vous donner son avis »*.

C'est dans cet esprit qu'il a constitué son comité qui, dans sa première composition, était différent du comité actuel ; Jean-Paul Fitoussi, par exemple, devait en faire partie, ainsi qu'un membre du Conseil d'Etat. J'avoue n'avoir jamais regardé les textes de la Fondation à ce sujet. Dans mon esprit, celui-ci était de la compétence et relevait exclusivement du président de la Fondation. Rien ne pouvait me donner à penser qu'il en était autrement. René Rémond a beaucoup amélioré les conditions dans lesquelles il prenait ses décisions, puisqu'il a pu s'entourer des avis de personnalités venues d'horizons divers, avoir des références extérieures. Cela ne règle pas la question de savoir dans quelles conditions il aurait pu en rendre compte au conseil d'administration. C'était de sa responsabilité.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Je n'ai aucune observation sur le procès-verbal de notre précédent conseil, mais étant membre de ce conseil depuis un certain nombre d'années, je suis étonné que, depuis l'installation du nouveau conseil, nous trouvions dans la presse des déclarations qui s'adressent exclusivement à nos collègues.

J'aimerais donc que vous puissiez rappeler que la discrétion de nos débats s'impose à l'extérieur.

**M. le PRÉSIDENT.**- Ces choses vont de soi, dans les limites suivantes. Malgré tout, et c'est d'ailleurs conforme à une loi de 1979 que je connais bien, nous avons décidé qu'une fois approuvés par le conseil, les procès-verbaux de nos conseils d'administration figurent en ligne et qu'une collection soit disponible à la Direction.

Évidemment, les propos plus confidentiels qui peuvent être tenus à l'intérieur du conseil doivent rester à l'intérieur de celui-ci et une règle de discrétion s'impose, qui est la contrepartie de notre liberté d'expression. Pour que celle-ci soit complète, il est évident que les propos que nous tenons s'adressent

exclusivement à nos collègues ; ensuite, dans le procès-verbal, certains propos peuvent être corrigés, atténués, et c'est ce seul procès-verbal qui est public.

Si cette règle convient au conseil, nous nous y plierons. Dorénavant, les procès-verbaux de nos conseils seront en ligne. Mais nos propos internes, ceux que vous ne voudriez pas rendre publics, doivent évidemment rester à l'intérieur de ce conseil.

**Mme GUILLOU.-** Ce qui a été écrit est sans doute la transcription exacte de ce que j'ai dit, mais je proposerai des corrections mineures de rédaction.

**M. le PRÉSIDENT.-** Vous recevez tous les comptes-rendus de vos interventions et vous avez la possibilité de les corriger ; en plus des corrections de forme ou des erreurs, vous pouvez distinguer ce que vous souhaitez rendre public de ce que vous souhaitez voir rester en salle du conseil, en général, d'ailleurs, vous le précisez quand vous prenez la parole.

## **II. DEFINITION DE LA PROCEDURE DE DESIGNATION DU NOUVEL ADMINISTRATEUR OU DE LA NOUVELLE ADMINISTRATRICE DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**

---

**M. le PRÉSIDENT.-** Richard Descoings est décédé le 3 avril 2012. Il faudrait parvenir à nommer son successeur au moins avant le 3 avril prochain.

Le conseil de direction s'est réuni lundi. Je vais demander à M. Gaeremynck de nous dire ce qui a été décidé pour la partie de ce comité de recrutement.

Avant, je voudrais remercier Michel Pébereau qui, pour la dernière fois, a assuré lundi la présidence du conseil de direction. Au nom de la Fondation, je le remercie du travail énorme qu'il a accompli, puisqu'il a présidé ce conseil pendant vingt-deux ans avec sobriété, clarté, fermeté et en laissant à tout le monde une pleine liberté d'expression.

Sous sa présidence, ce conseil a organisé toutes les grandes réformes de l'Institut depuis quinze ans : l'internationalisation ; l'ouverture sociale ; les campus de province etc. Cela a abouti à un corpus de textes et de règlements qui sont la charte actuelle de l'IEP. Sans le travail de Michel Pébereau à la présidence de ce conseil, les choses auraient été plus lentes et plus hasardeuses. Au nom de la Fondation, je veux lui adresser tous nos remerciements.

*(Applaudissements des membres du conseil.)*

**M. GAEREMYNCK.-** Le conseil de direction a commencé par délibérer des qualités attendues du prochain administrateur et directeur de Sciences Po. Au terme d'une discussion assez nourrie, quatre points se sont dégagés assez clairement.

- La nécessité de bien connaître Sciences Po. Cela inclut, notamment, de connaître les réformes de la période récente. Ce point a unanimement été souligné.

- Avoir fait montre d'une capacité de « management ». Cela recouvre les questions de gestion d'ordre matériel et les questions d'administration et de conduite des hommes. C'est le point le plus riche de contenu, car dans la discussion, il est apparu qu'il fallait entendre par là, la capacité à gérer les relations humaines au sein de la maison, à traiter les questions financières, notamment -auprès des pouvoirs publics, des collectivités locales, des mécènes et des donateurs-, la capacité à conduire des équipes et la connaissance du monde administratif.

- La connaissance du système international, notamment concernant les grandes universités, les grands établissements homologues des autres pays et la capacité à entretenir ce réseau qui existe déjà et dans lequel Sciences Po s'est inséré ces dernières années.

- Un intérêt pour les disciplines enseignées à Sciences Po et la compréhension des enjeux de la recherche. Ce point de la recherche a été souligné par plusieurs intervenants.

C'est un cadre qui est destiné au comité de recherche, mais je crois que ce sont aussi des éléments qui peuvent être rendus publics, afin que les gens qui seraient susceptibles de se porter candidats sachent ce qui est attendu d'eux.

Par ailleurs, le conseil de direction a fixé la composition de sa représentation au sein du comité de recherche. Il lui appartenait de désigner quatre personnes.

✓ Monsieur François Heilbronn, en qualité de maître de conférences et d'ancien élève. Les anciens élèves, en la personne de M. Pierre Meynard, président de l'association, avaient souhaité être représentés dans ce comité, mais il est apparu nécessaire de faire leur place aux maîtres de conférences,

qui sont une catégorie nombreuse et importante pour l'identité de Sciences Po. M. Heilbronn a ces deux qualités.

✓ Monsieur Etienne Wasmer a été choisi en tant que professeur des universités exerçant ses fonctions à l'IEP de Paris.

✓ Madame Raphaëlle Rémy-Leleu, représentante de l'UNEF et étudiante en quatrième année de l'école de la communication.

✓ Les personnels administratifs nous ont fait savoir que, conjointement avec leurs collègues représentés à ce conseil, ils avaient porté leur choix sur Mme Agueda Perez-Munoz, qui exerce ses fonctions à la direction des affaires internationales et européennes. Elle y est responsable du centre Europe.

Telles sont les quatre personnes désignées par le conseil de direction pour être membres du comité de recherche.

Le conseil de direction a aussi évoqué les questions de calendrier. Le point le plus clair, partagé par tout le monde, est la nécessité, très fermement exprimée, de faire en sorte que l'ensemble de la procédure aboutisse avant les tout premiers jours d'avril, que ce soit le travail du comité de recherche mais, aussi, les décisions des conseils délibérants, qui seuls ont compétence, ainsi que le temps éventuellement nécessaire pour l'approbation ministérielle avec, d'un côté un arrêté, de l'autre un décret, et la publication de ces décisions au Journal officiel.

Le calendrier est donc très serré. Le conseil de direction n'a pas été beaucoup plus précis dans le découpage des temps, mais l'objectif est absolument partagé par tout le monde.

Quant aux personnalités extérieures, le conseil de direction a été informé du fait que les personnels enseignants-chercheurs de l'Institut s'étaient intéressés à la question et qu'ils avaient procédé à une consultation, en interne, pour pouvoir proposer quelques noms. Deux autres personnes ont proposé des noms s'agissant des personnalités extérieures à Sciences Po, aussi bien françaises que de nationalité étrangère, puisqu'il avait été souhaité qu'une personnalité de nationalité étrangère puisse faire partie de ce comité de recherche.

**M. PÉBEREAU.**- La réunion du conseil de direction a été très productive. Il n'y a pratiquement pas eu de vote, car des consensus ont été obtenus. Il est, à mon avis, très positif, d'avoir une représentation commune des anciens élèves et des maîtres de conférences. J'avais évoqué l'importance des anciens élèves. La question des enseignants maîtres de conférence est encore plus importante, puisqu'il y a là trois mille personnalités et c'est une des spécificités essentielles de Sciences Po par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur. Il faudra donc veiller à présenter clairement l'intéressé à la fois comme représentant de l'association des anciens élèves et représentant des enseignants.

**M. le PRÉSIDENT.**- Voyez sur quoi repose le principe de la participation du conseil de direction. C'est essentiellement un principe représentatif.

Concernant la Fondation, notre principe doit être plus extérieur. Les quatre personnes que nous devrions proposer devraient donc être non salariées de l'institution. La dernière fois, nous avons évoqué plusieurs noms : Michel Pébereau pour le collège des Fondateurs ; Olivier Duhamel, s'il accepte, qui a pris sa retraite au 1<sup>er</sup> janvier et qui n'est donc plus salarié de la Fondation ni de l'Institut ; la parité ayant été respectée par nos amis du conseil de direction, si Mme Gisserot et Mme Guillou, ou Mme Renouard acceptaient d'en être membres, nous respecterions nous-mêmes la parité.

**Mme GISSEROT.**- Nous ne pouvons que saluer le souci d'avoir la parité !

**M. le PRÉSIDENT.**- Nous obtempérons ! (*Sourires*)

**Mme RENOUARD.**- Mes deux amies étant parisiennes et moi provinciale, elles seront mieux à même d'y participer que moi.

**M. le PRÉSIDENT.**- Ce serait donc : Michel Pébereau, Olivier Duhamel, Mme Hélène Gisserot, Mme Marion Guillou. Cela convient-il au conseil ?

**Mme MAYEUR-JAOUEN.**- Avec tout le respect que je dois à M. Duhamel, je ne suis pas sûre que son indépendance soit parfaitement garantie par le fait qu'il vient de prendre sa retraite, qui est peut-être encore un peu fraîche pour qu'il soit habitué à cette indépendance toute nouvelle...

**M. DUHAMEL.**- ...je crois avoir montré dans ce conseil que l'indépendance existait avant, mais si vous ne l'avez pas constaté !

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Je dois personnellement constater qu'Olivier Duhamel a toujours été indépendant au sein de ce conseil même lorsqu'il était salarié de l'Etat.

**Mme MAYEUR-JAOUEN.**- Ma remarque n'était pas personnelle, mais générale. J'aurais voulu proposer un universitaire extérieur membre de ce conseil...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...nous allons y venir. Nous avons dit qu'aux huit personnes représentant les deux conseils, s'ajoutaient deux personnalités extérieures aux conseils et à l'institution. Nous avons dit qu'une des deux personnes devrait être une ou un responsable d'un établissement universitaire étranger, et l'autre une personnalité française. C'est là-dessus qu'un certain nombre de propositions ont été faites, dont je vais vous faire part pour que vous puissiez décider.

Concernant les responsables d'université ou d'établissement à l'étranger...

**M. DUHAMEL.**- ...excuse-moi Jean-Claude, mais sur le point précédent, je tiens à préciser que je n'ai pas demandé à faire partie du comité de recherche. J'ai même explicitement dit à Jean-Claude Casanova que je ne souhaitais pas en faire partie. C'est lui qui a insisté auprès de moi, en disant qu'il était souhaitable qu'un professeur en fasse partie.

S'il y a une autre solution que la mienne ayant, comme cela a été rappelé, pris au moins partiellement ma retraite -c'est-à-dire celle de l'Education nationale et non celle de toutes mes activités- ne pas faire partie de ce comité serait pour moi un grand avantage !

**M. le PRÉSIDENT.**- Nous avons souhaité qu'il y ait dans ce comité deux représentants du collège des Fondateurs, en l'occurrence Mme Gisserot et M. Pébereau, ainsi que deux professeurs, en l'occurrence Mme Guillou et Olivier Duhamel, afin qu'il y ait les Fondateurs d'une part, les universitaires d'autre part, les choses se confondant parfois.

**M. TERNEYRE.**- J'étais présent au dernier conseil et n'ai pas souvenir que l'on ait évoqué les noms de Michel Pébereau et d'Olivier Duhamel.

**M. le PRÉSIDENT.**- Si.

**M. TERNEYRE.**- Alors, vraiment tout à fait à la fin de la séance...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...non, dès le début.

**M. TERNEYRE.**- Je ne conteste pas les noms, mais que vous nous proposiez quatre noms comme cela est un peu violent. Ce sont quatre noms et ensuite, on vote...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...ce n'est pas du tout violent...

**M. TERNEYRE.**- ...c'est aussi pour répondre un peu à M. Ladreit de Lacharrière. L'intervention de ma collègue n'est pas du tout à l'encontre d'Olivier Duhamel...

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Je suis désolé. Mais Mme Mayeur-Jaouen a clairement indiqué que l'indépendance de M. Olivier Duhamel était trop récente pour lui assurer le statut d'indépendant.

**M. TERNEYRE.**- Il n'y a pas de sujet sur Olivier Duhamel. C'est un universitaire respecté, qui n'a pas été considéré par notre corps, mais c'est une autre question. Quoi qu'il en soit, je n'ai peut-être pas bien écouté, mais je vous assure que je n'ai pas souvenir que les noms aient été évoqués.

**M. le PRÉSIDENT.**- Si. Nous avons évoqué les noms de Michel Pébereau, Louis Schweitzer et Henri de Castries.

**M. TERNEYRE.**- Au temps pour moi.

**Mme GISSEROT.**- En effet.

**M. FITOUSSI.**- Je n'entends rien à cette discussion, car il me semblait que l'indépendance des professeurs, qu'ils soient ou non en service, était un principe à valeur constitutionnelle. Je suis un peu étonné que l'on considère les professeurs en service comme non indépendants et je m'élève contre cela !

**M. DUHAMEL.**- Principe constitutionnel consacré par le Conseil constitutionnel à l'initiative du doyen George Vedel, qui a enseigné les institutions politiques ici pendant très longtemps !

**M. NEAU-LEDUC.**- Mais quand même mis à mal par le dernier décret !

**M. le PRÉSIDENT.**- N'entrons pas dans ce débat. Personne ne doute de l'indépendance des professeurs, mais rappelez-vous deux choses.

Premièrement, la Ministre nous dit qu'un comité de sélection devrait être composé de gens extérieurs. Effectivement, dans le monde extérieur à la France, ce que l'on appelle les comités de sélection sont composés souvent de gens extérieurs à l'institution qui recherchent des personnalités et les proposent à celle-ci pour qu'elle décide ensuite. En France, on emprunte le terme « à l'extérieur » et on lui donne une spécificité française. C'est ce qu'a fait le conseil de direction de l'IEP, qui a proposé un comité représentatif

du conseil, en prenant les quatre catégories du conseil et en faisant en sorte qu'elles soient représentées dans cette commission.

Compte tenu du fait que la partie venant du conseil de direction repose sur l'idée de représentation des personnes existant de l'intérieur de l'institution, pour rétablir l'idée du point de vue extérieur, il est mieux que les représentants de la Fondation soient plus extérieurs au fonctionnement de l'institution que les représentants de l'Institut. De ce fait, il y a une parité entre le regard extérieur et le regard intérieur. C'est la logique ; si certains de ces noms sont contestés, je suis tout prêt à passer à un vote. Est-ce que le conseil souhaite ?

Si le conseil ne le souhaite pas, je vous propose que nous discutons du problème plus compliqué des personnalités extérieures.

L'idée est la suivante. Il faut trouver un responsable qui a exercé la responsabilité d'une institution à l'extérieur. Plusieurs noms nous ont été proposés et certains coïncident. Nous devons décider sur une petite liste, si j'ose dire, car n'ayant demandé à personne, nous ne savons pas si les personnes à qui nous demanderons accepteront. Or, comme il faut annoncer dans les quarante-huit heures la création de cette commission, je vous demanderai de donner votre accord sur une liste de six personnes, voire huit, car ces personnes étant à l'étranger, nous ne savons pas si elles pourront venir en France au mois de février.

Dans les propositions que nous font nos collègues, il y a trop de gens spécifiquement professeurs, sans compétences sur le fonctionnement des institutions. Je ne doute pas, ni de l'indépendance des professeurs, ni de leur qualité intellectuelle, mais je ne pense pas que tous les professeurs d'universités aient spontanément les capacités de gestion, de compréhension de la gestion d'un organisme universitaire. C'est une égalité qui me paraît non fondée et qui a posé de graves problèmes au fonctionnement des universités françaises.

Concernant les personnes exerçant ou ayant exercé des responsabilités à l'extérieur, on nous propose :

- Madame Gésine Schwan, qui dirige l'Institut de gouvernance de l'université de Berlin. Elle a été candidate sociale-démocrate à la présidence de la République allemande. Elle est Grand Officier de la Légion d'honneur et entretient des relations avec notre institution.

- Mme Anne-Marie Slaughter, qui est francophone. Elle est Présidente de la Woodrow Wilson de Princeton, la plus grande institution américaine concernant la formation des diplomates et des politiques.

- Yves Mény, qui a dirigé l'Institut universitaire de Florence, la première université européenne créée par les différents gouvernements.

Du côté des personnalités qu'il faut considérer individuellement, et non en raison de leurs fonctions, et qui sont plutôt des professeurs, nos collègues nous proposent :

- Monsieur Aghion, Professeur d'économie d'Harvard, mais souvent en France.

- Madame Delmas-Marty, que Michel Pébereau et moi-même connaissons bien, qui est au Collège de France.

- Monsieur Rosanvallon, qui est également au Collège de France.

- Madame Suzanne Berger du MIT.

- Monsieur Dewatripont.

- Monsieur François Héran de l'INED

- Madame Bonafous, qui est la Directrice de l'enseignement supérieur, mais je vous propose de ne pas la retenir ; s'il y a vraiment quelque chose d'étranger à la tradition universitaire française, c'est qu'un directeur de l'Administration centrale participe à la sélection d'un chef d'établissement.

- Monsieur Duncan Kennedy, Professeur à la Harvard Law School.

Y a-t-il des observations ou d'autres propositions ?

**Mme FAUCHER.**- Dans quel ordre comptez-vous approcher ces personnes ?

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est la question que je pose au conseil. Pour les personnalités étrangères, je l'ai dit implicitement ; je ne la connais pas, mais son curriculum vitae est impressionnant, je mettrais en premier Mme Schwan. D'abord, Berlin est plus proche de Paris que Princeton ou Harvard ; ensuite, toutes ces personnes sont francophones et connaissent la France. Compte tenu de l'importance que voudrait avoir Sciences Po en Europe, je trouve qu'une personnalité européenne est préférable.

Pour les personnalités étrangères, je mettrais donc en premier les Européens et, en second, ceux qui sont de l'autre côté de l'Atlantique, sachant que ce serait également plus difficile de les faire venir.

Concernant les professeurs, je n'ai pas du tout d'opinion de classement. C'est au conseil de me dire ses préférences ou ses sentiments. Il faudrait prendre en considération M. Rosanvallon, M. Aghion et Mme Delmas-Marty. Duncan Kennedy et Suzanne Berger sont aux États-Unis, c'est plus compliqué pour les faire venir. Et M. Dewatripont.

**M. FITOUSSI.**- Philippe Aghion aussi vit aux États-Unis.

**M. le PRÉSIDENT.**- Mais il a un contact régulier avec la France, n'est-ce pas ?

**M. FITOUSSI.**- Il vient de temps en temps, mais quant à savoir s'il peut être là pendant les périodes d'enseignement à Harvard est une autre affaire. Par contre, M. Rosanvallon est professeur au Collège de France.

**M. le PRÉSIDENT.**- Á cet égard, c'est effectivement plus simple, même s'il est souvent aux États-Unis.

**M. DUHAMEL.**- Si l'on prend en considération la connaissance de Sciences Po et l'attachement à Sciences Po, il me semble qu'Yves Mény est plutôt prioritaire. Par ailleurs, si l'on veut continuer l'esprit de parité -puisque c'est la voie que l'on a choisie- on pourrait classer des duos. Par exemple, je proposerais que l'on mette en premier choix Mme Schwan et M. Mény.

**Mme GUILLOU.**- Si vous souhaitez accentuer cet aspect de parité, j'avais personnellement proposé le nom de Catherine Paradeise, qui est professeur de sociologie à l'université de Marne-la-Vallée et ancienne directrice adjointe de l'École normale supérieure de Cachan. C'est une spécialiste des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche dans le monde.

**Mme FAUCHER.**- Dans ce souci de parité, une des solutions pourrait être d'approcher une femme, de voir dans quelle mesure Mme Schwan accepte ou refuse et lorsque l'on aura une femme, de passer à un nom d'homme.

**M. le PRÉSIDENT.**- Bien sûr. Je suis navré de demander au conseil une relative marge d'autonomie sur une liste, mais comme nous n'avons consulté aucune de ces personnes et, que nous avons quarante-huit heures pour en décrocher deux ! Il est évident qu'il faut commencer par les femmes afin d'être sûr d'en avoir une, mais je trouve aussi très important d'avoir quelqu'un ayant eu une responsabilité d'établissement.

Dans ce comité, ni M. Gaeremynck ni moi n'aurons de voie délibérative. Je le présiderai et M. Gaeremynck en sera le rapporteur général, il en fera la synthèse. Nos avis seront entendus et nous essaierons de les faire partager, mais étant donné que le vote final des dix personnes concernées doit aboutir à vous proposer deux ou trois personnes, nous avons vraiment besoin que les gens qui s'expriment sachent ce que veut dire diriger un établissement de 15 000 étudiants, 900 personnels et un budget de 150 millions.

**M. FITOUSSI.**- Tout ces noms sont fort estimables. Je suis d'accord pour celui de Yves Mény et s'il ne pouvait pas, Pierre Rosanvallon me semblerait être un candidat de grand calibre. Et puis, au cas où, il y aurait aussi Jean Tirole.

**M. le PRÉSIDENT.**- ...qui dirige l'École d'économie de Toulouse. En effet, personne n'y a pensé.

**Mme FAUCHER.**- Dans un souci d'apaisement et en pensant aux mois qui ont précédé et aux batailles dans la presse dont nous avons tristement été témoins, il me semble que le nom de Pierre Rosanvallon, pour qui j'ai personnellement énormément d'estime, n'est pas forcément celui qui sera le plus apprécié par nos collègues, puisqu'il a signé un billet dans Le Monde...

**M. le PRÉSIDENT.**- Qu'a-t-il signé ?

**Mme FAUCHER.**- Une lettre avec un certain nombre de collègues en vous soutenant, Monsieur le Président.

**M. le PRÉSIDENT.**- Ah !

**Mme FAUCHER.**- Oui, mais vous savez aussi, Monsieur le Président, que c'était une réponse à des attaques de mes collègues demandant votre démission. C'est un problème qui manifestement reste. Je suis véritablement désolée d'avoir à faire cette remarque, mais je pense que c'est quelque chose dont nous devons discuter et que nous devons prendre en considération. Je pense que M. Mény serait bien plus approprié.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je n'avais pas discriminé les personnes en fonction de cela, mais bon !

**M. FITOUSSI.**- Moi non plus et je n'étais même pas au courant de cet article dans Le Monde ! Parfois, on se porte mieux à ne pas lire la presse !

**M. le PRÉSIDENT.**- Puisque vous faites allusion à cette demande de démission d'un article du Monde, je vais m'empresse d'apporter des précisions. Madame Postel-Vinay-Andrieu, avec sa belle-sœur et un chercheur du CNRS que je ne connais pas, a en effet demandé ma démission. J'ai en cinq ans reçu deux fois Mme Postel-Vinay-Andrieu : la première fois, elle est venue demander la démission de Richard Descoings ; la seconde fois, elle est venue me demander l'inculpation d'Hervé Crès pour outrage aux bonnes mœurs. Et maintenant, elle demande ma démission. Je constate donc sinon une grande originalité du moins une parfaite continuité dans ses démarches et ses raisons !

**Mme FAUCHER.**- Je ne vois absolument pas pourquoi Mme Postel-Vinay...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...non. Je dis cela pour le procès-verbal.

**Mme FAUCHER.**- Pour le procès-verbal, je pense que la mention du fait qu'elle soit épouse Andrieu...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...c'est le Code civil et je m'en tiens au Code civil pour l'instant.

**Mme FAUCHER.**- Certes, mais quand on fait référence à un homme, je ne pense pas que l'on mentionne son épouse.

**M. le PRÉSIDENT.**- C'était pour mentionner qu'une pétition dans laquelle on fait signer sa famille, c'est-à-dire sa belle-sœur, a aussi une caractéristique tout à fait particulière. Mais je sais que les communautés intellectuelles et universitaires doivent avoir leur part de bizarrerie.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Ne pourrait-on pas vous donner procuration pour que vous preniez contact avec Mme Schwan ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Je ne la connais pas, mais je pense qu'elle s'impose par sa personnalité, ses rapports avec la France et les fonctions qu'elle exerce.

**M. HURTIG.**- Je la connais et soutiens fortement cette proposition.

**M. DUHAMEL.**- La question est de savoir si, dans la liste telle qu'élaborée, il y a un, deux ou des noms que l'on veut retirer. Et si tel n'est pas le cas, donne-t-on latitude au Président pour contacter et faire au mieux dans ce cadre ?

**M. FITOUSSI.**- Exactement.

**M. TRICHET.**- Après cette dame, l'ordre dans lequel vous avez énoncé les noms est-il important ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Madame Schwan, Mme Slaughter et M. Mény pour les présidents.

Du côté des professeurs : Mmes et MM. Rosanvallon, Aghion, Tyrole, Delmas-Marty, Duncan Kennedy, Dewatripont, Berger et Paradeise.

Le conseil souhaite-t-il que l'on retire des noms de cette liste ?

Si les responsables d'institutions ou d'universités refusaient, nous retomberions dans la catégorie « simple universitaire » ; dans ce cas, le conseil me donne-t-il la liberté de rester dans cette catégorie, puisque je n'ai pas d'autres responsables à vous proposer ?

**Mme GISSEROT.**- En respectant la parité.

**M. le PRÉSIDENT.**- Tout à fait, en cherchant la parité, rassurez-vous.

*(Départ de M. Hurtig)*

### **III. ECHANGE DE VUE SUR LA DUREE DES MANDATS DU PRESIDENT ET DE L'ADMINISTRATEUR DE LA FONDATION**

---

**M. le PRÉSIDENT.**- On a dû mettre sur votre bureau une courte note que j'ai faite pour que nous procédions à un simple échange de vues -nous n'avons pas de décision à prendre- sur une réforme qui nous est demandée et à laquelle nous avons réfléchi avant qu'elle nous soit demandée : la durée des mandats du Président et de l'Administrateur de la Fondation.

Les textes définissent la durée du mandat du Président. Il exerce son mandat à cinq ans et il est renouvelé à chaque renouvellement du conseil.

Les textes ne précisent rien concernant l'Administrateur. Avec Richard Descoings, nous avons souvent discuté et nous avons adopté l'idée que l'Administrateur présentait tous les cinq ans au conseil le bilan de son action et que ce bilan était l'équivalent d'une reconduction. La Cour des comptes considère que c'est une réforme importante et elle raisonne par analogie. Depuis la logique d'Aristote, on sait que le raisonnement par analogie n'est pas un raisonnement, mais la Cour des comptes considère que c'en est un et invoque donc la loi sur les présidents d'université. Cette loi a d'abord été, en 1968, que les présidents d'université ne peuvent exercer leur mandat que cinq ans et ne sont pas renouvelables. Ça n'était pas un raisonnement par analogie, mais une exception française, car aucun des pays dans lesquels il existe de grandes universités n'avait de règle nationale concernant la durée de mandats des présidents d'université et, a fortiori, ne leur permettant que l'exercice d'un seul mandat.

Depuis, les présidents d'université ont fait de grands progrès. La loi a été modifiée, ils peuvent désormais exercer leur mandat deux fois cinq ans. Je ne doute pas que, dans les prochaines années, la loi continuera de progresser et que les présidents d'université pourront exercer leur mandat trois fois, car en même temps que la durée du mandat des présidents d'université augmente, la hauteur de leur rémunération augmente également.

La question qui vous est donc posée est de savoir si le Président de la Fondation doit pouvoir exercer un, deux, trois mandats ou plus.

Concernant l'Administrateur, il se pose un vrai problème, car si nous respectons une politique Administrateur de la Fondation/Directeur de l'IEP est une personne unique, le directeur, lui, est renouvelé tous les cinq ans -c'est le décret sur l'IEP, établissement public, qui l'impose- sans limitation du nombre de mandats. Nous devons raisonner par rapport à ce décret. Toutefois, on peut concevoir que le décret soit également modifié ; il appartiendra au conseil de direction de l'IEP de demander cette modification.

Quoi qu'il en soit, tous les textes existants font qu'il faut l'accord du conseil de la Fondation pour modifier les règles le concernant et l'accord du conseil de l'Institut pour modifier les règles concernant le directeur de l'IEP.

Notre objet est de vous demander votre avis : doit-on limiter le nombre des mandats du Président ? Doit-on définir et limiter le mandat de l'Administrateur ?

S'il se dégage un avis assez fort dans le conseil, nous proposerons une réforme. Comme elle s'ajoutera à d'autres réformes, nous la proposerons sous la forme d'un règlement intérieur qui serait voté par le Conseil d'administration de la Fondation et qui deviendrait un des textes statutaires auxquels devraient être ajoutées un certain nombre d'autres dispositions. C'est donc un travail préparatoire à une réforme de structure que je vous propose.

Qui souhaite prendre la parole ?

**M. CHEREQUE.-** Je suis un militant de la cause de la limitation de la durée et du cumul des mandats, au point que je me la suis appliquée à moi-même dans mes fonctions précédentes, sans que personne ne me l'ait demandé et sans que les statuts de mon organisation ne l'imposent.

Je le dis, car je pense que c'est un élément important de la rénovation du débat public, de la démocratie et du fonctionnement de nos institutions. Je ne vois pas pourquoi une institution comme celle que nous administrons serait exempte de cette règle.

Je suis partisan d'une limitation à trois mandats pour les deux postes dont on parle, mais aussi pour les administrateurs. Je suis franc, clair, un peu radical peut-être, mais je suis également partisan de cette démarche pour la vie politique. Quand j'entends des responsables politiques dire qu'ils sont députés depuis trente-cinq ans, je pense que c'est un appauvrissement de la vie politique et un frein à la parité hommes/femmes, car les postes étant généralement occupés -et longuement- par des hommes, cela empêche inévitablement ce renouvellement et un rajeunissement.

En règle générale, dans la vie, il y a suffisamment de postes intéressants à occuper pour qu'on les occupe au maximum quinze ans. Trois fois quinze ans, cela fait quarante-cinq ans, soit une carrière professionnelle ; c'est déjà pas mal !

Ayant été dans des positions de ce type, ma réflexion est : un mandat pour comprendre l'espace de la fonction qui nous est proposée ; un deuxième pour prendre toute la plénitude de sa fonction ; un troisième pour préparer sa succession. Dans les milieux politiques comme syndicaux, je constate que cette troisième phase est toujours non utilisée. Je pense que c'est une façon d'ouvrir notre vénérable institution sur l'extérieur.

**M. DUHAMEL.**- Je suis pleinement d'accord avec François Chérèque pour tout ce qui concerne la vie politique. J'ai un bémol ou un doute quant à ouvrir la réflexion sur d'autres types d'institutions.

J'ai été un des membres fondateurs de l'association PMU « *Pour un Mandat Unique* » ; j'ai plaidé auprès du comité Vedel en 1992-1993 pour la limitation du mandat du Président de la République ; j'en ai fait de même avec le Président Casanova dans le comité Balladur, tout cela pour aboutir partiellement. En effet, la position constitutionnelle est relativement absurde, car elle interdit deux mandats successifs, mais après une interruption, elle permet de revenir faire d'autres mandats, ce qui n'a pas beaucoup de sens.

Mais je pense que cela va moins de soi pour des institutions universitaires. Il n'y a pas que les références qui nous sont données dans le document. J'ai regardé ce qui s'est passé historiquement dans quelques grandes institutions universitaires américaines. À Harvard, au XX<sup>e</sup> siècle, M. Eliot a été président pendant quarante ans, Lowell vingt-quatre ans, Conant vingt ans, puis dix-huit ans plus vingt ans. Sur la période récente, même la tendance est plutôt à un léger raccourcissement, les mandats ont duré entre dix-huit et quarante ans ! À Stanford, les mandats sont également très longs. À Princeton, ils sont de vingt ans, vingt-quatre ans, quinze ans, quatorze ans, treize ans.

Il y a une raison. Lorsque l'on est dans une grande institution universitaire et que l'on a à sa tête quelqu'un qui donne pleinement satisfaction, qui garde son dynamisme, qui est apprécié, on le conserve. La bonne comparaison est-elle avec l'univers politique ou est-elle avec le monde de l'entreprise ? Maurice Levy préside depuis vingt-cinq ans Publicis et en a fait une des plus grandes entreprises publicitaires du monde. Mais je ne vais pas prendre de référence dans le monde de l'entreprise, car on m'accuserait de mettre un terme à la lutte des classes et, surtout, de confondre les genres !

Je suis convaincu que l'on va aboutir à la limitation à trois mandats, mais je trouve que cela mérite de ne pas postuler comme allant de soi que, dans une institution du type de Sciences Po, il faille une limitation de la durée des mandats.

**Mme LECLERCQ.**- Je m'associe aux propos tenus précédemment. Je suis fortement pour la limitation des mandats, tant pour le poste de président que pour celui d'administrateur, pour les raisons évoquées par les précédents intervenants.

**M. FITOUSSI.**- Pour ce qui me concerne, je partage plutôt le point de vue d'Olivier Duhamel. En effet, le monde de l'université n'est pas le monde de la politique. Je me suis toujours réjoui que René Rémond ait été président de cette institution pendant vingt-six ans.

Comme je pense aussi que la limitation des mandats va être établie, je me demandais s'il n'était pas nécessaire de l'assortir d'une souplesse. Par exemple, on pourrait dire que, normalement, aucun président ne peut faire plus de trois mandats, sauf si certaines conditions supplémentaires sont remplies, telles qu'un vote unanime des deux conseils. En tout cas, quelque chose qui nous permette d'avoir une plus grande liberté dans le choix de celui qui nous dirige quand nous le considérons comme tout à fait remarquable.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Je m'associe aux propos de M. Chérèque et de Mme Leclercq pour une limitation ferme des mandats. Je serai plus radicale et dirai deux, et éventuellement le troisième. Je pense que ce troisième mandat -puis quatrième et éventuellement d'autres mandats- sont les moments durant lesquels les choses peuvent être amenées à dériver.

La liste que nous a citée M. Duhamel illustre d'une certaine façon le propos de M. Chérèque ; en un siècle, cinq personnes -cinq hommes !- se sont partagés la direction des plus grandes institutions...

**M. FITOUSSI.**- ...ils les ont faites aussi ces institutions !

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Cette limitation est plutôt saine et oblige à faire preuve d'imagination et de dynamisme, plutôt que de se conforter dans une routine et des habitudes, qui parfois sont très bien, mais parfois sont les symptômes de dérives à venir.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Si on limite la durée du mandat du président et de l'administrateur, en tout cas du président de la Fondation, quelle cohérence aura-t-on avec la durée des administrateurs de la Fondation ?

Dans votre projet, souhaitez-vous revoir aussi la cohérence ? On risque de se trouver dans une situation où les administrateurs resteraient, puisque leur durée serait beaucoup plus longue et le président serait obligé de partir alors que, peut-être, les administrateurs ne sont pas bons et le président très bon !

**M. le PRÉSIDENT.**- Je ne veux pas intervenir davantage dans le débat, mais j'apporterai une précision. Notre conseil est renouvelé tous les cinq ans. Il l'est totalement pour environ la moitié du conseil. Pour l'autre moitié, le collège des Fondateurs, les membres sont nommés pour dix ans. L'idée de Michel

Debré, de Jean-Marcel Jeanneney et surtout d'André Siegfried en rédigeant les statuts, était l'imitation du *trusteeship* anglo-saxon : la moitié du conseil assure la continuité et l'autre le renouvellement.

À l'intérieur du collège des Fondateurs, nous devons d'ailleurs bientôt nous réunir. En effet, en raison des progrès de la médecine, le collège des Fondateurs tend à vieillir. Il faudra donc que nous instituions à l'intérieur du système des Fondateurs un système de rotation par tiers, en nous inspirant là-aussi des Anglais. Si nous constituons un collège des Fondateurs avec un tiers au-dessous de tel âge, un tiers de tel âge et un tiers au-dessus de tel âge, la rotation se fera tout à fait naturellement. Nous réglerons cette question ainsi.

La modification du conseil implique de toucher à l'ordonnance et au décret fondateurs. Me concernant, -et je pense que c'est l'avis du conseil- je ne souhaite pas que nous entrions dans une période de modification des textes fondateurs.

**M. de CASTRIES.**- Je me joins aux propos d'Olivier Duhamel. Ce que nous devons chercher, c'est l'intérêt général et le bon fonctionnement de cette institution, qui est une institution spécifique, et ne pas céder aux effets de mode ou au politiquement correct.

Je suis partisan de la limitation en termes de durée des mandats dans le monde de l'entreprise, que je connais bien. Je pense que le monde universitaire est un monde différent et que le respect de la diversité passe, aussi, par la compréhension de ce que les institutions peuvent être diverses.

Il y a quelques années, j'ai été frappé de voir un scientifique français bien connu atteint par la limite d'âge en France partir exercer ses talents aux États-Unis alors qu'il n'avait rien perdu de son acuité intellectuelle. Pourquoi ? Car en France, on a sacrifié au politiquement correct sur un certain nombre de règles en matière de limite d'âge dans le monde de la recherche et dans celui de l'université.

La deuxième raison pour laquelle je ne suis pas partisan, nécessairement, d'une limitation du nombre de mandats, c'est que je trouve que cela jette un doute sur la capacité du conseil à exercer sa liberté d'appréciation sur ce qu'est la qualité réelle de celui ou celle à qui il a confié la direction de l'institution. Quelque part, c'est un aveu de faiblesse et de manque de courage sur ce qu'est l'engagement et la capacité de jugement des gens qui sont autour de cette table.

**M. GUILLAUME.**- Je vous remercie de m'accueillir ici, ayant fait ce choix, qui est sûrement un signe d'originalité aujourd'hui, de prendre un homme dans une institution compte tenu des critères de choix rappelés désormais fréquemment !

Je n'ai pas en tête de précédant en droit français de cette nature à part l'article 6 de la Constitution et hormis les cas particuliers de diverses autorités administratives indépendantes. Il est toujours utile de se demander si ce genre de bonne idée a déjà eu lieu dans notre droit.

Il y a des limitations de deux natures dans notre droit. D'une part, des limites d'âge, quelle que soit la nature des textes. On peut, par exemple, en trouver dans le code de la mutualité pour être administrateur de sociétés mutualistes. D'autre part, des limites du nombre de mandats, on peut en trouver dans le code de commerce pour le nombre de mandats d'administrateur. On peut bien sûr en trouver dans le code électoral pour le nombre de mandats que l'on peut faire concomitamment.

Mais je crois que, dans tous les secteurs de l'activité de la société, social, économique, culturel, universitaire, on a toujours écarté comme une fausse bonne idée, l'idée de limiter à l'avance le nombre de mandats. Pourquoi ? Car comme l'a très bien dit Henri de Castries, il appartient aux organes qui doivent décider d'assumer pleinement leurs choix. Peut-être qu'à un moment, ils estiment qu'il est urgent de changer, même après un seul mandat et que, à d'autres moments, ils estiment que ça n'est pas le cas.

La seule idée que je veux tirer, c'est que cette orientation a toujours été écartée dans tous les domaines d'action de la société.

**M. DUHAMEL.**- Sauf les présidents d'université...

**M. GUILLAUME.**- ...bien sûr !

**M. le PRÉSIDENT.**- En 1968, régnait l'idée que le président d'université exerçait une fonction qui devait être extrêmement brève. C'est sans doute une réaction à l'égard des anciens doyens que les présidents d'université remplaçaient, sinon par le standing intellectuel, du moins par le mode d'élection, et avec l'idée que le renouvellement était meilleur. Mais immédiatement, les présidents d'université ont réclamé le double mandat et actuellement, ils réclament le triple mandat. En matière universitaire, la France est le seul pays, comme je l'ai dit, qui du même pas célèbre l'autonomie et la réglementation.

**M. CRON.**- Je suis aussi pour une limitation des mandats, pourquoi pas deux et un troisième éventuel, car je pense qu'il est intéressant de renouveler les idées au niveau de la direction de Sciences Po et d'avoir d'autres ouvertures.

Par ailleurs, lorsque Richard Descoings a commencé son dernier mandat, j'avais l'impression qu'il commençait à s'essouffler dans ses réformes et qu'il cherchait autre chose, notamment à travers le PRES.

Donc deux mandats, pourquoi pas un troisième, ce serait une bonne solution pour un directeur, ne serait-ce que pour ses fonctions à lui mais aussi pour ses possibilités d'évolution, afin de prendre d'autres responsabilités.

**M. PÉBEREAU.**- Il me semble qu'il serait indispensable de bien distinguer la fonction de président de celle de l'administrateur-directeur, car elles sont fondamentalement différentes. Dans une organisation quelle qu'elle soit, normalement, l'exécutif a un métier et le président de l'organe délibérant, en a un autre.

Je crois important que la présidence de l'organe délibérant soit stable, durable. Si nos statuts prévoient que certains de nos administrateurs peuvent avoir des mandats de dix ans, ça n'est pas par hasard. C'est parce que cette durée assure l'indépendance que l'on veut donner à la Fondation par rapport à toutes formes d'activités extérieures, qu'elles soient politiques, économiques ou autres. Dix ans est une durée de mandat qui va au-delà de tous les autres. Une réelle longévité est nécessaire pour distinguer la fonction de président de la Fondation.

Pour ce qui est de l'administrateur-directeur, la question est différente. Dans ma vie, comme François Chérèque, j'ai essayé de limiter le nombre de mandats, surtout pour l'exercice de fonctions exécutives. Pour l'administrateur-directeur, l'idée de trois mandats évoquée me paraît bonne. Il y a un mandat au cours duquel on se met au courant, un autre au cours duquel on est pleinement opérationnel et un mandat au cours duquel on prépare son successeur.

J'ajouterai que pour les fonctions d'exécutif, l'âge a beaucoup d'importance. On n'est pas le même exécutif à 60 ans qu'à 50 ou 45 ans. Il faut que nous en tenions compte pour l'organisation de notre fonction exécutive. Comme il n'y a pas de durée de mandat pour l'administrateur, on est donc dans une situation assez proche de celle que l'on connaît dans le secteur privé, à savoir qu'il est révocable *ad nutum*. C'est donc qu'il appartient au conseil de faire son travail de contrôle et de s'assurer qu'il est ou non toujours opérationnel.

En résumé, je trouverais navrant que nous nous sentions obligés de nous plier à des modes. Mais si l'on doit le faire, je pense que ce que suggérait François Chérèque, légèrement amendé par Jean-Paul Fitoussi, est assez adapté : trois mandats pour le président et, en cas de besoin, on lui demande de prolonger, ce que l'on a fait avec René Rémond. Nous avons vraiment dû insister pour qu'il accepte son dernier mandat. Il était fatigué. Il était la meilleure solution. Il a poursuivie sa tâche jusqu'à son dernier souffle.

Quant à l'exécutif, mon sentiment est que la bonne méthode est de pouvoir le renvoyer quand il ne convient pas. Ce système, prévu par la loi sur les sociétés, est bien adapté. Le directeur général est révocable *ad nutum*. Il n'y a un problème de durée de mandat que s'il est en même temps administrateur.

**M. CHÉREQUE.**- Le débat est intéressant et passionnant. Personnellement, je ne suis pas sur un effet de mode, ni sur des limitations d'âge. Je pense que ces éléments ne sont pas à prendre en compte.

Par contre, le débat d'aveu de faiblesse m'intéresse. Je fais le lien avec ce qui a été dit tout à l'heure par M. Cron. Au bout d'un moment, une personnalité forte à la tête d'une institution peut aussi empêcher le renouvellement des idées, du fait de son charisme ou autre. Je l'ai constaté personnellement et me suis souvent posé la question : si je fais une bêtise, me le dira-t-on ? C'est ce qui m'a amené à me poser la question d'accepter un quatrième mandat ou pas.

Je pense que ce problème d'aveu de faiblesse existe de fait, y compris dans ce conseil d'administration. À certains moments, du fait de la personnalité, du charisme des personnes en place, des choses n'ont pas été dites. C'est là que se pose le problème de la limitation du mandat. Votre argument d'aveu de faiblesse est un argument supplémentaire en faveur du renouvellement.

Après, qu'il y ait un débat sur président et administrateur, je l'entends. C'est important à noter. En tout cas, il faut au minimum qu'il y ait des chevauchements différents ; il ne faut pas changer les deux en même temps.

Enfin, Olivier Duhamel parlait des entreprises. Je pense que c'est différent, car il y a un effet patrimonial : qui possède décide. Ici, ce n'est pas le cas, à moins qu'un effet patrimonial affectif joue à Sciences Po, mais alors, il faut le dépasser.

Enfin, l'argument selon lequel l'université, c'est différent, est l'argument utilisé dans le monde politique, dans le monde syndical ; c'est toujours différent ! Personnellement, c'est un argument que je ne relève pas.

**Mme GISSEROT.**- Je rejoins très volontiers M. Chérèque et suis partisane d'une limitation des mandats. Je ne crois pas qu'il faille assimiler Sciences Po au monde politique ou à celui de l'entreprise. Les conseils d'administration des entreprises disposent d'un pouvoir de surveillance plus fort que celui qui existe dans les conseils d'administration publics comme celui de Sciences Po.

Je suis favorable à la limitation du nombre des mandats pour le président et trouve que trois mandats seraient une bonne durée, ce qui n'empêche pas le conseil de ne pas renouveler les trois. J'ai le sentiment qu'à un moment donné, un regard neuf est nécessaire. Tous les quinze ans, cela peut être extrêmement utile.

Pour l'exécutif, il y a une limite d'âge qui intervient automatiquement, avec le départ à la retraite...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...pour l'IEP.

**Mme GISSEROT.**- A priori, on n'aura pas de directeur de l'IEP âgé de 75 ou 80 ans.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Je ne suis pas de votre avis...

**Mme GISSEROT.**- ...c'est votre droit le plus strict !

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Car je n'aime pas les aveux de faiblesse. Il est manifeste lorsque nous nous réservons la possibilité de nous dire : « N'osant pas indiquer à notre administrateur qu'il n'est pas bon, grâce à nos statuts, nous allons pouvoir nous en débarrasser ! ».

**M. WASMER.**- Pour l'exécutif, la durée est importante. Trois mandats de cinq ans, c'est assez long pour construire quelque chose. Si, à l'issue de ces trois mandats, l'institution est dans une situation telle qu'il n'y a pas de possibilité de trouver un successeur immédiatement, on peut imaginer une exception à cette règle mais elle devrait rester exceptionnelle, et pour une durée courte. Si on n'a pas pu préparer la succession, un quatrième mandat de cinq ans me semblerait trop long ; les extensions devraient être reconduites annuellement, le temps de trouver un successeur.

**M. DUHAMEL.**- Ce qui est bien dans de telles discussions ouvertes, c'est qu'elles permettent d'évoluer. Je pense qu'il y a deux plans différents de réflexion qui peuvent se contredire : celui des principes et celui de la pratique.

J'ai vécu cela dans tous les débats sur la parité. J'étais contre la parité dans son principe mais je l'ai défendue dans la pratique comme le seul moyen pour que les choses changent. J'ai eu la même discussion sur le principe pratique avec mon collègue et ami Carcassonne sur la question de la limitation des mandats présidentiels. Il soutenait dans son principe « la souveraineté du peuple, l'homme d'exception » et qu'il était donc absurde de limiter, ce que je soutenais. Mais j'ajoutais qu'en pratique, il y avait le pouvoir qui dégénérait, etc. et qu'il fallait adopter la solution pratique malgré les objections de principe.

Sur notre débat, au risque de fâcher Marc Ladreit de Lacharrière ou Henri de Castries, j'arrive à la même conclusion que s'ils ont pleinement raison en principe ; en pratique, il s'avère nécessaire de poser une règle. Quand Roosevelt a été élu, puis réélu, puis réélu, puis réélu et qu'il était un président exceptionnel, on a considéré que le peuple américain s'était trompé en le réalisant et on a posé une règle de limitation des mandats. Poser des règles qui nous protègent de phénomènes de dégénérescence, d'usure du pouvoir, car ces règles sont plus fortes que ne pourraient l'être les conseils, en son principe, c'est très choquant, mais en pratique, c'est utile...

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- ...En comparant l'élection présidentielle américaine à l'élection de notre conseil d'administration, nous nous égarons peut-être un peu...

**M. DUHAMEL.**- Je réfléchissais sur la différence de position si on raisonne selon le principe ou selon la vie réelle et en pratique.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- En effet, ça n'est pas une question de principe, même si ça peut l'être légitimement ; c'est une question pratique et un constat qui relève de ce dont on a discuté en tout début de séance. L'aveu de faiblesse, il est dans les propos de M. Fitoussi du conseil du 9 octobre, à savoir que l'on a manqué de discernement, de curiosité, cela était dû à un effet d'entraînement, de personnalité, également à un effet d'habitude. Ces règles peuvent nous obliger à se reposer les questions et à renouveler les idées et les hommes ou les femmes qui peuvent être amenés à diriger cette institution.

**Mme GUILLOU.**- Il me semble que l'on doit distinguer le débat sur l'exécutif de celui sur le président.

Concernant l'administrateur, si l'on est d'accord pour que ce soit la même personne que le directeur de l'IEP, naturellement, on va se plier aux règles de durée de mandat et de renouvellement de l'IEP.

Concernant le président, si j'ai bien compris, il y a déjà un principe implicite de mandat de cinq ans dans les textes actuels...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...une obligation de réélection tous les cinq ans.

**Mme GUILLOU.**- Il me semble que ce dont on discute, c'est d'un règlement intérieur. La limitation du nombre de mandats ferait partie de ce règlement intérieur, qui est un objet de droit facile à renouveler.

Personnellement, je pense que mettre un principe de limitation dans un règlement intérieur permet de se reposer obligatoirement la question. C'est là que je me différencie de nos amis responsables d'entreprise. En effet, dans une institution publique, les juges de paix sont beaucoup moins évidents que dans une entreprise. Le succès ne s'apprécie pas comme les résultats chiffrés d'une entreprise.

Je pense qu'il serait de bonne gestion de s'obliger, au-delà des trois mandats cités dans le règlement intérieur, à se demander si la qualité de la personne justifie que l'on modifie le règlement intérieur.

**M. FITOUSSI.**- Deux réflexions contradictoires.

Comme l'a dit Michel Pébereau, il faut dissocier le conseil d'administration de la Fondation et le directeur/administrateur de Sciences Po. Le conseil d'administration de la Fondation, c'est ce qui a permis à la Fondation de maintenir contre vents et marées son indépendance. Tout ce qui rendrait le président du conseil de la Fondation plus vulnérable, ne serait-ce que du fait de la limitation des mandats, risquerait d'être attentatoire à cette indépendance.

Pour ce qui concerne le directeur-administrateur, on peut imaginer une limitation à trois mandats, encore que -et c'est là où arrive la contradiction-, à force d'éliminer tous les avantages liés au poste, on risque de ne pas avoir de candidats de calibre suffisant...

**M. DUHAMEL.**- ...un candidat ne vient pas là pour être présent vingt-cinq ans !

**M. FITOUSSI.**- Encore que la rémunération ait été limitée de manière sensible et que la liberté de choix de carrière risque d'être limitée également de ce fait.

En tout cas, il me semble qu'il faut dissocier le conseil d'administration et le statut de l'administrateur-directeur.

**Mme RENOUARD.**- Ce que je voulais exprimer a été parfaitement dit par Mme Guillou.

**Mme MAYEUR-JAOUEN.**- Les enjeux de la recherche, c'est très important pour l'administrateur. Parmi les qualités, on a l'idée d'une connaissance du système universitaire français et international, mais aussi de la compréhension des enjeux de la recherche actuelle. Cette recherche évolue à une vitesse phénoménale, il est très difficile de rester sur la brèche au meilleur niveau international, de voir quelles orientations de la recherche donner à Sciences Po est une des grandes questions qui se posera au nouvel administrateur.

D'un point de vue pragmatique, cette vitesse des enjeux de la recherche et cette difficulté à maintenir une vision claire de ces enjeux plaident pour la limitation des mandats.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je remercie le conseil.

Concernant l'IEP, comme tous les établissements publics, la limite est de 65 ans, mais il n'y a pas de disposition concernant le nombre des mandats. La limite a posé un grave problème dans cette maison puisque, et Alain Lancelot s'en souvient, Mme Puybasset, mon excellente compatriote, conseil juridique du Ministre de l'Éducation, avait découvert en 1974 que Jacques Chapsal ne pouvait pas rester Directeur de l'IEP au-delà de 65 ans. Cela a provoqué un drame, car Jacques Chapsal voulait rester Administrateur de la Fondation en cessant d'être Directeur de l'IEP, et François Goguel, qui à l'époque présidait la Fondation, a refusé. Nous avons donc vécu une période difficile. Il est évident que tant que l'Administrateur et le Directeur se conjuguent, le mandat de l'Administrateur est d'une certaine façon dépendant de la limite d'âge du Directeur de l'IEP.

Un problème classique de fond est soulevé dans nos débats : faut-il une règle ou faut-il faire confiance à la liberté des conseils ? Il ne peut pas y avoir de réponse satisfaisante à un problème qui reste permanent. Doit-on se protéger par une règle ou doit-on faire confiance aux conseils ? Le compromis est fourni par l'intervention de Mme Guillou, qui nous dit que le règlement intérieur est une force statutaire souple. Si un jour, vous êtes devant un cas pour lequel vous voulez absolument dépasser la limite que vous avez fixée, vous modifiez votre règlement intérieur.

On peut peut-être résoudre ce dilemme par la souplesse de la règle. Et, puis-je considérer que le conseil est d'accord sur l'idée du règlement intérieur qui, bien entendu, permettra d'autres débats ?

*(Aucune opposition n'est formulée.)*

Sur la distinction Président et Administrateur, si je peux me permettre de donner un avis d'observateur, connaissant depuis longtemps cette maison et y vivant, à l'exception de René Rémond, les présidents n'ont pas dépassé deux mandats. Compte tenu de l'âge auquel ils sont recrutés, c'est vraisemblable, mais on peut modifier les recrutements d'âge et c'est un des problèmes qui se posera au collège des Fondateurs. Le Président doit être choisi dans celui-ci, il faut donc que le collège des Fondateurs se fasse une doctrine et, si j'ose dire, son propre règlement intérieur. Toutefois, je pense que l'on peut limiter sans difficulté le nombre de mandats du Président à deux ou trois, selon ce que souhaitera le conseil.

Concernant l'Administrateur, faut-il limiter à deux, à trois ? Compte tenu de ce qui se passe pour l'IEP, il faut tenir compte de l'âge auquel nous désignons l'Administrateur ainsi que des qualités qu'il a. Je vous propose que nous réfléchissions davantage et que nous revenions vers vous, au moment de la discussion sur le règlement général, en vous proposant deux ou trois solutions entre lesquelles vous choisirez.

**M. PÉBEREAU.**- Le président du conseil de direction de l'IEP est par définition élu tous les ans car ce conseil est en partie renouvelable chaque année, du fait des élections étudiantes. Il faudra réfléchir, au niveau de ce conseil, sur la façon dont on peut assurer une certaine stabilité à la présidence. Il faut envisager cette question avec pragmatisme.

**M. le PRÉSIDENT.**- Cette question avait beaucoup été étudiée dans la maison : faut-il que le Directeur de l'IEP soit le Président du Conseil de direction ? À l'époque, les dirigeants de la maison avaient dit : il faut dissocier les fonctions, afin que le Président du Conseil de direction soit réélu tous les ans, mais soit un simple Président de conseil et pas une autorité exécutive, ce qui accroît la liberté du Directeur de l'IEP. En effet, si ce dernier préside en même temps le conseil, il est obligé de supporter sur lui les tensions inévitables au sein de ce conseil.

Du fait du renouvellement annuel des étudiants, de la politisation des étudiants etc. le Conseil de l'IEP est beaucoup plus tumultueux et tendu que le nôtre. À l'époque où le décret a été rédigé, l'idée était de mettre le Directeur à l'abri de la guéguerre qui se produit inévitablement à l'intérieur du Conseil de direction. Je crois que cette décision a été assez sage et qu'il aurait été profitable aux universités de nous imiter, car les présidents d'universités président aussi des conseils tumultueux et sont en première ligne dans les affrontements.

Je vous renouvelle mes vœux pour la nouvelle année et vous remercie de l'attention éclairée que vous avez bien voulu apporter tout au long de cette discussion. Nous tiendrons une réunion brève sur le budget le 19 février 2013.

*La séance est levée à 10 heures 45.*