

**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES  
- mardi 11 février 2014 -**

**Sommaire**

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 17 décembre 2013	2
II.	Discussion sur la révision des statuts :	2
III.	Questions diverses	24

=====

**MEMBRES PRESENTS**

Anita BELDIMAN-MOORE, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, Martial CRON, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Marc GUILLAUME, Serge HURTIG, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascale LECLERCQ, Marie-Christine LEPETIT, Frédéric MION, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOUEAU, Antoine ROGER, Louis SCHWEITZER, Philippe TERNEYRE, Etienne WASMER.

**MEMBRES ABSENTS**

Patrice BOURDELAIS, Aurélien BRUNEL, Henri de CASTRIES, François CHEREQUE, Jean-François CIRELLI, Olivier DUHAMEL, Marion GUILLOU, Pascal LAMY, Nathalie LOISEAU, Louis MARROU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Jean-Marc SAUVE, Jean-Claude TRICHET.

***Assistaient à la réunion :***

*Charline AVENEL, Secrétaire générale ; Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique ; Yves RICHARD, Chargé de mission à la FNSP.*

## PROCES VERBAL

*La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Jean-Claude CASANOVA à 9 heures 10.*

**M. le PRÉSIDENT.**- Mesdames et Messieurs, je vous remercie d'être venus. Je salue Mme Lepetit, qui nous rejoint. Je lui présente à nouveau nos excuses pour ce retard, mais nous n'avons pas reçu de lettre de Matignon ni lu assez attentivement le Journal officiel. Avec Mme Lepetit, les polytechniciens passent de trois à quatre, les inspecteurs des finances de cinq à six et les femmes de neuf à dix.

**Mme GISSEROT.**- Cela, c'est l'essentiel !

**M. le PRÉSIDENT.**- Ont donné procuration : M. Bourdelais à M. Mion ; MM. de Castries et Trichet à M. Pébereau ; M. Chérèque à M. Lamy, mais il est aux États-Unis ; MM. Cirelli et Duhamel à M. Guillaume ; Mme Guillou à M. Paye ; M. Marrou à M. Wasmer ; MM. Néau-Leduc et Sauvé à moi-même.

### I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 17 DECEMBRE 2013

---

**M. le PRÉSIDENT.**- Je vais vous demander d'adopter le procès-verbal du 17 décembre, qui est sur votre table.

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

### II. DISCUSSION SUR LA REVISION DES STATUTS

---

**M. le PRÉSIDENT.**- Il s'agit uniquement d'un échange de vues. Nous voterons sur le texte proprement dit, auquel nous parviendrons, à notre prochaine séance.

Dès l'origine de nos textes, il a été donné à notre conseil un pouvoir de révision de ses statuts et, s'ils étaient révisés de l'extérieur, un pouvoir d'avis. En ces matières, il est précisé que nous devons procéder à la majorité des deux-tiers. C'est l'article 15 du décret de 1946 : « *Les règles relatives à l'administration et au fonctionnement de l'établissement, fixées par le présent décret, ne seront modifiées qu'après avis du conseil d'administration de la Fondation* ». Cet avis, nous devons le donner à la majorité des deux-tiers.

C'est un peu l'objet de cette réunion : sur les différents points, faire apparaître le consensus général de notre conseil. S'il y a consensus, nous partirons du texte qui nous est proposé ; s'il y a des remarques entraînant des modifications, nous procéderons à ces dernières et ensuite, à la prochaine séance, nous voterons chacune des modifications, qui doivent être acceptées à la majorité des deux-tiers. Ensuite, le texte ira au Gouvernement, puis au Conseil d'État et nous reviendra, une fois adopté.

La procédure de transition ne figure pas dans le document sur lequel nous allons travailler. Nous vous l'adresserons quand il sera prêt. Cette procédure aura, en effet, une assez grande importance. Elle définira comment le nouveau conseil s'installera, un des points essentiels de la réforme étant évidemment de modifier le conseil.

Je vous avais adressé un ordre du jour décomposant les six points principaux. Si nous laissons de côté le processus d'application, il en reste cinq :

- les missions de la Fondation ;
- la composition du conseil ;
- les fonctions et le fonctionnement du conseil ;
- le président, le vice-président et l'administrateur ;
- le régime administratif et financier de la Fondation.

Vous pouvez partir du document en deux colonnes qui vous a été adressé, que vous retrouvez dans le document sur votre table : c'est le tableau comparatif des textes actuels et du projet FNSP. Ce tableau en deux colonnes vous permet de voir quel est le texte ancien et quelle est la proposition.

#### A. Missions de la Fondation

**M. MION.-** Nous avons simplement souhaité rappeler que la Fondation a un rôle stratégique pour l'ensemble de notre établissement. Il lui appartient de fixer le cadre général de l'action de l'établissement. Parallèlement, il appartient à ce conseil en particulier d'exercer une mission de surveillance de l'action de l'administrateur et de ses équipes, et d'assurer la gestion administrative et financière de l'Institut. Nous n'innovons pas ; nous précisons simplement des choses largement inscrites dans les faits.

**M. FITOUSSI.-** C'est peut-être un problème sémantique, mais du fait de cette mission, le conseil devient-il un conseil de surveillance ? Alors, le conseil de gestion serait le conseil de direction. Ou bien, cela signifie-t-il simplement que le conseil d'administration exerce une mission de contrôle ? Dans le système dual de gouvernance, il existe une terminologie bien établie, qui pourrait être prise comme un analogue à ce que nous disions. C'est une question de terminologie.

**M. PÉBEREAU.-** Ma question est relative à la réforme de l'Institut. Un équilibre a été défini à l'origine entre la Fondation et l'Institut. Je suppose que les fondateurs avaient tenu compte, dans l'organisation de leur gouvernance, de celle de l'Institut. Il me semble donc nécessaire que notre débat porte sur les deux sujets. La réforme de la Fondation et celle de l'Institut doivent être considérées globalement. En particulier, les évolutions que nous envisageons d'un côté doivent avoir des contreparties de l'autre. Notre conseil devrait traiter les deux sujets ensemble.

**M. le PRÉSIDENT.-** Le problème, c'est que la discussion des statuts de l'Institut est en cours et qu'elle se terminera en mars. Nous aurons le texte adopté par l'Institut, mais -si j'ose dire- les pouvoirs constituants du conseil de direction sont très inférieurs aux nôtres. Pour l'Institut, je crois que le Gouvernement reprend un peu la main. Le texte qui sortira n'est pas nécessairement le texte que nous proposerons.

Nous sommes un peu dans une situation d'incertitude, mais concernant les missions que nous regardons maintenant, je n'ai pas l'impression que cela ait une très grande importance. Nous sommes comme un conseil de surveillance à l'égard de l'Institut : *«Elle [la FNSP] exerce à son égard [l'Institut] une mission de surveillance.»*. C'est le conseil de direction qui gère l'Institut, comme il l'a toujours fait.

**M. FITOUSSI.-** Je soulignais l'ambiguïté des mots. Comme les statuts proposés font que le conseil d'administration a d'autres missions, notamment de fixer le cadre général de l'action, il ne peut pas être analysé comme un conseil de surveillance.

**M. SCHWEITZER.-** Il ne l'est pas donc tout va bien !

**M. FITOUSSI.-** Non, mais le mot est mis.

**M. le PRÉSIDENT.-** Oui : *«Elle exerce à son égard une mission de surveillance.»*. Mais juridiquement, ce n'est pas un conseil de surveillance.

**M. TERNEYRE.-** Il m'a fallu deux minutes pour comprendre le sens du Chapitre 1er. Ce serait plus simple d'écrire : *«La Fondation nationale des sciences politiques fixe le cadre général de l'action de l'Institut d'études politiques de Paris.»*.

**M. le PRÉSIDENT.-** Tout à fait.

**M. TERNEYRE.-** Et puis, généralement, dans les textes, les missions de contrôle et de surveillance sont après les missions d'action. Je verrais bien un quatrième alinéa disant : *«La Fondation exerce à l'égard de l'Institut une mission générale de surveillance.»*.

**M. le PRÉSIDENT.-** En effet, cela me semble pertinent.

**M. SCHWEITZER.-** J'étais inquiet de la remarque de M. Jean-Paul Fitoussi, mais je comprends qu'il ne suggère pas de changer le nom du conseil et je m'en réjouis.

Concernant la remarque de M. Michel Pébereau, juridiquement, nous ne sommes pas dans la même position sur les statuts de l'IEP que sur les nôtres. Néanmoins, je n'imagine pas que nous nous prononcions sur les statuts de la Fondation sans connaître la proposition de l'IEP et sans avoir la liberté de l'examiner et d'en discuter, cet avis n'ayant pas la même valeur que l'avis sur la Fondation.

**M. le PRÉSIDENT.-** En mars, nous aurons leurs propositions. Si elles ne changent rien à nos délibérations, nous continuerons à travailler. Sinon, à notre seconde séance, nous reprendrons les points qu'éventuellement peuvent obliger à modifier le texte de l'IEP.

**M. PÉBEREAU.-** En effet, il faudra que nous arrêtions le texte de la Fondation en fonction de celui qui est envisagé du côté de l'IEP.

**M. MION.**- Pour aller dans le sens exprimé par MM. Schweitzer et Pébereau, avant les fêtes, nous avons pris le soin de vous adresser la totalité des textes proposés à ce stade, y compris ceux proposés pour l'IEP. Ces textes figurent à nouveau dans le document remis sur table ce matin, avec cette lecture en deux colonnes, qui permet de voir ce qui constitue des modifications et ce qui confirme les choses existantes.

S'agissant de la question des missions en particulier, dans les textes relatifs à l'IEP, le point nouveau est le fait d'élargir expressément ses missions aux fonctions de recherche et de documentation qui, pour l'heure, ne figurent pas dans le champ de compétences de l'IEP, qui se limitent aux formations initiales et continues.

Du fait de la rédaction de ces statuts, il nous a paru étrange que cet établissement d'enseignement supérieur soit un peu le seul -dans un paysage désormais mondialisé- qui se trouve coupé des questions de recherche et de documentation, alors qu'en réalité elles sont très intimement liées à celles de la formation. C'est la raison pour laquelle j'ai proposé d'élargir de manière explicite les compétences de l'IEP.

**M. le PRÉSIDENT.**- La Fondation reste propriétaire de sa bibliothèque. Il n'y a donc pas de changement dans les faits ; simplement, le conseil de direction de l'IEP abordera les problèmes de documentation et de recherche.

**M. PÉBEREAU.**- C'est un élément important du problème. Dans la mesure où l'IEP se verrait désormais reconnaître des compétences en matière de recherche et de bibliothèque, il me semble logique que nous nous interroguions sur sa composition.

**Mme FAUCHER.**- Il est vraiment nécessaire que nous discutons de l'ensemble des statuts, y compris de ceux de l'IEP, car un certain nombre de points sont en équilibre les uns avec les autres. Même si, par la suite, notre avis peut être considéré ou pas par le conseil de direction, cela me paraît un point important.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- En effet, si la recherche et la documentation sont basculées du côté du périmètre du conseil de direction de l'IEP, la composition de ce conseil de direction n'est plus vraiment appropriée. Jusqu'à présent, ces questions de documentation étaient portées par des représentants du monde des bibliothèques, de même que les questions de recherche étaient portées par des chercheurs, et celles d'enseignement le sont par des enseignants et des étudiants.

On risque de se retrouver dans la situation des conseils d'administration des universités, où la documentation n'est absolument plus représentée en tant que telle dans les instances décisionnelles. La paupérisation de ces bibliothèques devient effrayante, y compris pour des institutions aussi prestigieuses que la bibliothèque interuniversitaire de sciences ; dans la presse généraliste, vous avez vu à quel point sa situation devient critique.

**M. le PRÉSIDENT.**- Le terme «basculées» est un peu excessif, disons plutôt «étendues». L'IEP sera compétent pour discuter des problèmes de documentation et de recherche. Ces attributions ne quittent pas le conseil d'administration...

**M. FITOUSSI.**- ...Oui, mais tel que rédigé...Ces fonctions ne peuvent être exercées par le conseil d'administration que dans les autres établissements d'enseignement supérieur, et pas à l'IEP.

**M. GUILLAUME.**- Je remercie les organisateurs de cette réunion de nous avoir communiqué les projets de textes de la Fondation et de l'Institut. Nous sommes tous d'accord pour dire que nous devons parler des deux. Cela tombe bien, on nous a donné les deux documents ; on peut donc en parler.

Par ailleurs, je trouve la rédaction qui nous est proposée de qualité. En effet, la rédaction actuelle est mauvaise. Lorsque l'on regarde le texte du décret de 1946, on ne sait pas exactement ce que fait notre conseil. Or, il est tout de même souhaitable de l'apprendre. Le premier alinéa ajouté au paragraphe 1 de l'article premier nous indique que nous fixons le cadre général de l'action de l'établissement et que nous exerçons une mission de surveillance. Il me semble que c'est bien ce que nous faisons à chacune de nos réunions ; il est donc utile de l'écrire. Les deux alinéas suivants reprennent les dispositions figurant dans l'article 2 du décret de 1946.

Quels sont les changements ?

Dans l'article 2 qui nous est proposé, pour les statuts modifiés de l'IEP, deux phrases sont ajoutées au premier alinéa : «*À titre d'université de recherche internationale, l'Institut mène une politique de recherche et, à ce titre, assure des formations doctorales. Il est compétent en matière de documentation* ». Cela me paraît extrêmement clair et je ne vois pas notre conseil pouvoir dire que jusqu'à présent, c'est lui qui menait la politique de recherche. Ensuite, des questions se poseront, et une

bonne méthode est peut-être d'avancer article par article et de commencer par les missions respectives des deux conseils.

Je trouve que les deux articles qui nous sont proposés - article 1 pour la Fondation et article 2 pour l'Institut- sont clairs et montrent bien les missions respectives de chacun, à la fois ce que nous faisons aujourd'hui et ce qu'il est souhaitable de faire. Je trouve l'expression retenue par les auteurs du texte «à titre d'université de recherche internationale» ambitieuse et qui devrait bien souligner ce que Sciences Po souhaite faire dans les années à venir.

**M. PÉBEREAU.-** Il est en effet très utile de disposer des deux textes. La question de la répartition des rôles est fortement liée à celle de la composition des conseils de l'un et de l'autre. Il me semble que dans les grands établissements qui sont les concurrents de Sciences Po aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en Allemagne, les questions de recherche et d'enseignement supérieur sont très liées les unes aux autres. Les conseils qui en ont la responsabilité ou en assurent la responsabilité et la gestion ont une composition très différente de celle de l'IEP, en particulier en ce qui concerne la représentation des étudiants.

**M. le PRÉSIDENT.-** Vous souhaiteriez donc que, dans le paragraphe 1 de l'article premier, figure quelque chose sur la recherche et la documentation ?

**M. MION.-** Le conseil d'administration a une compétence générale pour l'ensemble des questions intéressant l'IEP. Dès lors que l'IEP est expressément compétent en matière de recherche et de documentation, le conseil d'administration l'est *ipso facto*. La précision figurant au II est nécessaire uniquement parce que nous parlons d'autres établissements que l'IEP. C'est pourquoi il faut donc pointer que -comme elle le fait aujourd'hui- la Fondation a la possibilité de contribuer à l'organisation de bibliothèques et de centres de documentation et de recherche dans d'autres établissements que l'IEP de Paris. Toutefois, dès lors que la Fondation a une compétence générale pour l'IEP de Paris, elle est naturellement compétente pour toutes les questions qui intéressent l'IEP, y compris -et surtout- pour la documentation et la recherche.

**M. le PRÉSIDENT.-** Nous pourrions adopter la correction de forme de M. Terneyre : «*La FNSP fixe le cadre général de l'action de l'IEP, tant en matière de scolarité que de recherche et de documentation* ». Cela signifie que nous fixons le cadre général en matière de recherche, de documentation et de scolarité, ou plutôt de formation. Cela vous convient-il ?

**M. PÉBEREAU.-** Pour la scolarité, non, c'est vraiment l'IEP.

**M. le PRÉSIDENT.-** «Formation» plutôt que «scolarité». Nous chercherons un petit amendement qui rassure ceux qui craignent de voir basculer la documentation et la recherche.

Une petite observation nous a été faite : «*La FNSP assure en outre l'édition et la diffusion de publications.*» Frédéric Mion propose «...**participe** à l'édition et à la diffusion...».

**M. MION.-** Ou «**peut assurer**». Ce qui gênait, c'est le caractère impératif de cette formulation.

**M. le PRÉSIDENT.-** Oui, que cela ne nous oblige pas à être des éditeurs.

**M. ROGER.-** Dans l'article 1er du titre II, la nouvelle rédaction pose la question du maintien du personnel FNSP dans les autres établissements. On parle «*d'organisation de bibliothèques et de centres de documentation, d'études et de recherches*» ; ne faudrait-il pas mettre «*d'organisation et de fonctionnement*» ?

**M. GUILLAUME.-** C'est la rédaction de l'article 4 actuel.

**M. MION.-** À ce stade, nous n'avons rien modifié. Les dispositions actuelles ont permis la mise à disposition du personnel dans les établissements, en particulier de Bordeaux et de Grenoble. Rien n'est remis en cause de ce point de vue.

**M. ROGER.-** D'accord.

**M. le PRÉSIDENT.-** Ces amendements permettent-ils un accord sur le chapitre 1 ?

☞ *Le chapitre 1 «Les missions de la Fondation nationale des sciences politiques» modifié en séance recueille l'approbation générale.*

## B. Composition du conseil

**M. le PRÉSIDENT.**- Disparaissent comme membres de droit l'administrateur de la Fondation et le directeur de l'IEP. Deviennent membres de droit : le président du conseil de l'IEP et le président du conseil d'administration de l'association des anciens élèves.

Avez-vous des observations ?

**M. HURTIG.**- Au départ, la Fondation a été conçue comme nationale. En effet, elle avait comme mission principale les rapports avec l'IEP de Paris mais, tel que cela a été interprété à partir de 1945 et surtout par la suite, la Fondation avait des fonctions nationales et internationales. Elle n'était pas uniquement parisienne. Les textes qui nous sont proposés accentuent les rapports entre la Fondation et l'IEP de Paris, au détriment de ce que pouvait être sa mission nationale.

Par exemple, la présence d'un représentant du CNRS au conseil de la Fondation avait un sens par rapport aux fonctions nationales de recherche de la Fondation. Désormais -si j'ai bien compris-, le fait que c'est au sein du conseil de direction de l'IEP que le CNRS est représenté accentue le caractère parisien de la recherche à Sciences Po.

À certains égards, il en est de même de la documentation. Dans les années qui ont suivi 1945, la bibliothèque de Sciences Po a été conçue comme ayant une fonction nationale dans le domaine de sciences sociales. Elle est devenue la principale bibliothèque française -et en partie européenne- dans le domaine des sciences sociales. On peut la rattacher à l'IEP, encore faut-il que les organes dirigeants aient véritablement compétence.

Or, au regard des comparaisons faites avec l'étranger, à ma connaissance, dans aucune université américaine ou anglaise les étudiants ne sont représentés dans les organismes de direction pas plus, d'ailleurs, que le personnel. Ce sont des fonctions différentes. Certes, on estime que les étudiants ont compétence pour ce qui concerne leur enseignement, mais pas au sein du conseil supérieur de l'organisme auquel ils appartiennent. C'est là une conception très française de la représentation, que l'on peut constater, mais ne pas nécessairement approuver.

Lorsque l'on a introduit au conseil de la Fondation des étudiants pour ce qui concerne les problèmes de droits d'inscription, on a pris soin de ne pas leur accorder en même temps une voix délibérative concernant l'ensemble des fonctions de la Fondation. De même, pour la bibliothèque, il est tout à fait normal qu'il existe un conseil de la bibliothèque ou de la documentation dans lequel les étudiants soient représentés, mais le fait qu'ils aient une voix délibérative serait à nouveau une particularité française qui, personnellement, me laisse perplexe. Dans le passé, la manière dont cette fonction a été exercée à certains moments par les représentants du personnel et par les représentants des étudiants ne laisse pas très bien augurer de l'avenir.

Concernant la composition, je regrette qu'il n'y ait plus un représentant du CNRS au sein du conseil de la Fondation et je m'étonne qu'à la place de celui-ci, on ait le président de l'Association des anciens élèves de Sciences Po Paris. Là encore, pour la Fondation qui en principe est nationale, c'est accentuer une relation particulière avec Paris au détriment, me semble-t-il, de ses fonctions nationales. J'ajoute que je ne pense pas que l'association des anciens élèves ait une compétence particulière concernant l'ensemble des fonctions de la Fondation nationale des sciences politiques.

**M. le PRÉSIDENT.**- La discussion nationale/locale est un peu factice. Il n'y a de problème de distinction qu'entre l'établissement parisien et les établissements locaux, c'est-à-dire les IEP de province.

**M. HURTIG.**- Pas uniquement.

**M. le PRÉSIDENT.**- Pas uniquement, mais notre bibliothèque reste nationale puisqu'elle a, je crois, une partie du dépôt légal en science politique. Comme c'est la plus importante en certains domaines, elle joue un rôle national. Nos centres de recherche ne sont pas spécifiquement parisiens ; ils sont localisés à Paris, mais par leur importance, les uns et les autres sont de dimension nationale. Par ailleurs, nous avons des contrats de collaboration avec l'IEP de Bordeaux et l'IEP de Grenoble. Rien de cela n'est modifié.

Il est vrai que le texte précise une insertion plus grande des problèmes de l'Institut dans les compétences du conseil de la Fondation. Je crois que c'était souhaitable et nous l'avons pratiquement fait depuis une quinzaine d'années. Les grandes réformes menées par Richard Descoings -la création des collèges en province, les décisions fondamentales sur les accords avec les ZEP- ont été décidées au conseil de la Fondation et grâce à ce dernier. S'il n'y avait eu que le conseil de l'IEP, les réformes de Richard Descoings auraient été pratiquement impossibles.

Le texte ne fait que préciser cela. Les propositions qui nous sont faites ne créent pas de modification fondamentale. Rien n'est retiré de ce que nous faisons sur le plan national ; nous précisons simplement l'imbrication de l'Institut et de la Fondation.

En effet, il y a un *échange* : le représentant du directeur du CNRS passe au conseil de direction de l'IEP et, en sens inverse, le président de l'Association des anciens élèves vient chez nous. Pourquoi pas. Il ne faut pas exagérer l'importance de la direction du CNRS. D'abord le CNRS ne vivra pas éternellement. (*Rires*) Qu'il soit ici ou à l'IEP, cela n'a pas une grande importance.

**M. MION.**- Ce qui a milité pour que le CNRS soit, si j'ose dire, représenté ès-qualités au conseil de l'IEP c'est le fait que, désormais, les missions de l'IEP sont expressément étendues aux questions de recherche. Il y avait donc une logique à ce que le directeur général du CNRS ou son représentant se trouvât au conseil de l'IEP plutôt qu'au conseil de la Fondation, même si le conseil de la Fondation conserve une compétence générale sur tout ce qui intéresse l'IEP et même au-delà, sur un certain nombre de questions de niveau national.

S'agissant du président de l'Association des anciens, faut-il qu'il soit plutôt au conseil de l'IEP ou à celui de la Fondation ? La question mérite d'être posée. Notre souhait le plus cher est que l'ensemble des anciens de Sciences Po se sente partie prenante des évolutions de la maison. Selon moi, une façon de les associer à la réflexion stratégique sur l'évolution du Sciences Po de demain était de faire entrer le président des anciens élèves au conseil d'administration de la Fondation -qui, à l'avenir, doit être l'organe de réflexion et de projection stratégique de notre maison- plutôt que le laisser au conseil de l'IEP où l'on discute de points extrêmement précis d'organisation de la scolarité et d'un certain nombre de choses intéressant la vie de nos étudiants et demain, de nos centres de recherche.

Je ne suis pas certain que l'apport de l'Association des anciens -par la voix de son président- à ce conseil de l'IEP soit réellement celui qui nous importe le plus. Il me semble qu'il a plus sa place au conseil de la Fondation. Si l'on devait raisonner par analogie avec des institutions étrangères, on s'attend plutôt à trouver les représentants des anciens -sous quelque forme que ce soit- dans les *Boards of Trustees* plutôt que dans des organes plus opérationnels, plus au contact de la réalité quotidienne de la vie de l'établissement.

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est plus symbolique.

Prenons un problème scientifique important : faut-il étudier les relations internationales de façon horizontale, avec des spécialistes du système mondial, ou de façon verticale, par zones géographiques, etc. ? C'est un problème classique que se posent tous les grands centres de relations internationales. Tel qu'il est, le conseil de l'IEP n'a pas la compétence intellectuelle pour discuter de cette question. C'est le conseil scientifique qui devra étudier cette question. C'est l'administrateur et le directeur de l'IEP qui, par consultation, orientera et viendra vers le conseil de la Fondation et vers le conseil de l'IEP.

Nous n'y pouvons rien, la pente française est de créer des institutions universitaires de type représentatif, et pas de type indépendant (*les Board of Trustees*) comme c'est le cas dans les universités étrangères. Nous en payons les conséquences sur le plan national, mais nous ne sommes pas en mesure ici de modifier cela. Il faut que le CNRS soit représenté dans un de nos conseils puisque nous accueillons des chercheurs du CNRS. Actuellement, on préfère placer ce représentant au conseil de direction plutôt que chez nous. Il n'a jamais joué un rôle très important au conseil de la Fondation, il ne jouera pas un rôle essentiel au conseil de direction de l'IEP. Je ne pense pas que cela vaille la peine d'une grande délibération.

**M. FITOUSSI.**- Monsieur le Président, vous nous invitez à réfléchir à haute voix. Je n'ai pas de préjugés, mais je veux poser toutes les questions et m'intéresse en particulier aux deux suivantes.

La première, c'est celle de la stabilité du conseil d'administration. Dans les nouveaux statuts du conseil de direction, il me semble que le président est élu pour un an ?

**M. MION.**- La proposition faite par le conseil de direction, sur laquelle il nous semble possible d'avancer, est de l'élire pour trois ans.

**M. FITOUSSI.**- C'est l'un des problèmes que j'ai. S'il est élu pour trois ans, très bien, mais s'il est élu pour un an, même si nous avons l'habitude d'une longévité très grande du président du conseil de direction avec Michel Pébereau...

**M. PÉBEREAU.**- ...et mon prédécesseur.

**M. le PRÉSIDENT.**- 22 ans et 20 ans !

**M. FITOUSSI.**- Le problème, c'est le statut de la personne représentée. La même chose vaut pour le président du conseil d'administration de l'Association des anciens élèves. Je ne sais pas dans quelles circonstances il est élu, ni pour combien de temps.

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est le droit des associations, il est donc élu tous les ans. Parfois, cela a été une personnalité considérable et importante, parfois moins. Comme toutes les associations en France, elle est soumise à des fluctuations. L'esprit associatif n'étant pas la caractéristique principale des Français, les associations n'ont pas la solidité que souhaitait Tocqueville. Mais c'est un instrument indispensable de relation avec nous. Progressivement, depuis Richard Descoings, nous prenons en main le «stock» des anciens élèves, qui fait partie du patrimoine de la maison. D'ailleurs, je crois que nous subventionnons encore l'association.

**M. MION.**- Faiblement.

**M. FITOUSSI.**- C'est une question que je pose et qui sera résolue au fur et à mesure des discussions du conseil de direction.

Quant à ma seconde question, on a parlé du représentant du CNRS, mais comme l'ambition de Sciences Po est d'être une université de recherche internationale, il me semble que nous pourrions viser un échelon plus élevé. Il existe des programmes de recherche européens. La Commission européenne a développé toute une structure pour la recherche en Europe. Pourquoi ne pas penser à mettre un représentant des structures de recherche de la Commission européenne, ce qui donnerait une dimension supplémentaire ? Ou bien, pourquoi pas un représentant des grandes fondations de recherche internationale ? Il en existe beaucoup, et elles aident la recherche depuis très longtemps. Ouvrons les portes de l'un ou l'autre des conseils -peu importe- à des personnalités de ce type, pourquoi pas en substitution de personnes dont la stabilité n'est pas acquise.

**M. le PRÉSIDENT.**- La remarque est très importante, mais je ne pense pas que ce soit dans la composition du conseil de la Fondation...

**M. FITOUSSI.**- ... j'ai dit « *l'un ou l'autre des conseils* ».

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui mais en matière de recherche, généralement les institutions étrangères se donnent des comités ou des conseils de recherche. C'est donc plutôt dans le conseil scientifique -ou éventuellement au sein d'un conseil scientifique spécifique à la Fondation qui serait créé, mais distinct du conseil de la Fondation- que pourraient participer des personnalités comme celles que M. Fitoussi indique : des fondations de recherche étrangères ; des institutions européennes, etc. On peut faire venir ce genre de personnalités pour discuter exclusivement de problèmes de recherche, mais pas pour discuter des problèmes généraux, qui sont la gestion régulière.

Concernant la participation à la recherche, je pense donc qu'il faut plutôt nous orienter, soit vers la création d'une instance scientifique consultative spécifique de la Fondation, soit vers une amélioration du conseil scientifique de l'Institut.

**M. GUILLAUME.**- Une remarque générale sur l'article.

À ce jour, notre conseil d'administration comprend 30 à 35 membres ; vous nous proposez de passer à 25. Notre conseil ne comprend pas de représentant des étudiants ; vous nous proposez d'en intégrer trois. Notre conseil comprend 10 à 15 personnalités qualifiées dites «*représentantes des auteurs de libéralités*» ; vous nous proposez de passer à 10 «*administrateurs indépendants*». Je ferai quelques observations sur cet équilibre afin de savoir si cette orientation paraît satisfaisante ou pas.

Il me semble fondamental que, à travers ce que l'on a appelé jusqu'à présent des «*auteurs de libéralités*», le conseil d'administration conserve des personnalités qualifiées, nommées par ces personnalités qualifiées, assurant à l'Institut et à la Fondation un regard indépendant permettant de ne pas tomber dans les travers de l'université française, et donc de conserver à Sciences Po ce qui a fait sa réussite depuis longtemps. C'est donc un point sur lequel je crois que les textes doivent être absolument conservés. À mes yeux, il manque sans doute une modalité transitoire pour la désignation des «*administrateurs indépendants*». J'y reviendrai.

Ensuite, est-il souhaitable ou pas de faire entrer des étudiants dans ce conseil d'administration ? Un peu comme Churchill, j'aurais tendance à dire : «*C'est la plus mauvaise des solutions, mais c'est la seule possible.*». Il est évident qu'ils ne nous apporteront sans doute pas grand-chose. Chaque fois que nous les avons eus pour les questions budgétaires, nous avons eu un premier exemple de l'apport intellectuel qui serait le leur dans le futur.

Pour autant, est-il possible de s'en passer à dose homéopathique ? J'ai l'impression que non, notamment parce qu'il y a un déséquilibre trop grand entre les deux conseils, entre la voix qu'ils portent au conseil de direction et la fonction de notre conseil d'administration. Dans les règles de majorité

et dans l'équilibre du conseil, dès lors que ceci est à dose homéopathique, j'aurais tendance à dire que c'est préférable.

J'apprécie beaucoup la réduction du nombre de membres de ce conseil. Je crois que nous sommes trop nombreux et que cela rend nos discussions difficiles. Dans le travail du petit groupe que j'ai animé sur ces questions, dont Mme Beldiman-Moore faisait partie, nous avons l'ambition de réduire encore plus le nombre de membres, puisque nous arrivions à 18 ou 19. J'avoue que cette position avait été un peu contestée à l'intérieur du groupe de travail, car elle faisait la part trop grande aux administrateurs indépendants. Ayant été nommé dans ce conseil au titre des représentants des auteurs de libéralités, je pensais que c'était une façon de mieux assurer l'indépendance du conseil. Il est vrai que c'était difficile à faire accepter à toutes les autres parties prenantes.

À titre personnel, je n'ai aucune opinion sur le président de l'association des anciens élèves. Si j'avais des hésitations sur la présence de membres des grands corps de l'État car, -à part un groupe de musique, je trouve que grand corps malade ou pas malade-, cela fait hésiter dans la rédaction de notre texte ! (*Sourires.*) Je trouve que l'équilibre qui nous est proposé est possible. La modification principale indispensable et absolument nécessaire -et j'avoue que nous ne l'avons pas écrite-, est de prévoir une modalité de désignation transitoire des administrateurs indépendants.

En d'autres termes, lorsque ce texte sera pris, il doit être bien clair que les 10 administrateurs indépendants qui feront partie du conseil d'administration de la FNSP nouvelle formule seront désignés par les 10 à 15 représentants des auteurs de libéralités actuels, en leur sein. À charge, ensuite, de respecter les nouvelles modalités qui figureront dans le décret pour le renouvellement perpétuel de cette catégorie.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Je trouve que vous donnez trop d'importance aux corps de l'État. Dans le point 5, vous avez déjà deux membres des grands corps de l'État et dans le point 6, les administrateurs dits indépendants, un tiers résulte encore des affaires publiques et du monde économique et social. Peut-être que le monde économique et social sera très peu représenté...

**M. TERNEYRE.**- ...j'ai compris que le monde économique et social, c'était trois.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- En effet, mais même s'il y en a trois, je trouve cela insuffisant, alors que les grands corps de l'État pourraient être cinq. Je trouve que le monde économique et social n'est pas suffisamment représenté.

Deuxièmement, les représentants sont nommés à la suite de propositions des personnalités issues de ces secteurs. La seule catégorie où ce n'est pas le cas, ce sont les administrateurs indépendants. J'irais donc même plus loin que Marc Guillaume, je trouve que ce n'est pas exclusivement pendant la période transitoire mais que, par définition, les administrateurs indépendants devraient être proposés par les indépendants...

**M. GUILLAUME.**- ...c'est prévu pour après, mais pas pour la période transitoire...

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- ...même pour la période transitoire, il faut que ce soit prévu. Il est tout à fait anormal que les administrateurs indépendants ne soient pas traités de la même manière que les autres catégories.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je voudrais faire un point général sur les structures de ce conseil et le problème des administrateurs indépendants.

Premièrement, nous passons de 35 -plus les étudiants lorsqu'ils sont présents, c'est-à-dire 40- à 25. Je crois que c'est une taille plus efficace.

Deuxièmement, il faut bien avoir présent à l'esprit la philosophie originelle de ce conseil. Ce conseil est issu d'une convention entre l'École libre des sciences politiques et l'État. L'École libre des sciences politiques apportait son patrimoine -les bâtiments, la bibliothèque- et son patrimoine moral, et acceptait en contrepartie de contrôler une partie du conseil d'administration de la Fondation.

Ce que l'on appelle les «auteurs de libéralités» -ou les «fondateurs» dans le langage de Jacques Chapsal et des premiers rédacteurs de notre statut- ce sont 15 personnes à l'origine désignées par le conseil d'administration de l'École, se cooptant, élues pour une période de dix ans renouvelable, parmi lesquelles devait être choisi le président. C'est l'origine conventionnelle de la Fondation. En contrepartie de l'apport de son patrimoine, il y a cette structure à l'intérieur du conseil, qui correspond à la notion de «fondateur» ou au *trusteeship* anglo-saxon : des gens apportent un patrimoine moral, financier, immobilier et, en contrepartie, l'institution est créée.

Que reste-t-il de cette convention dans la proposition qui nous est faite ?

Nous nous sommes réunis entre fondateurs et nous proposons quelques petites modifications, mais nous acceptons la proposition générale de n'être plus que 10 sur 25 au lieu d'être 15 sur 30, comme nous l'étions à l'origine. Nous descendons donc de 50 à 40 %. Cela avait été la limite fixée par nos prédécesseurs. Ils avaient dit : «*Les fondateurs doivent représenter de 40 à 50 % du conseil.*». Nous descendons à 40 %, ce qui représente très exactement notre pourcentage lorsque les étudiants sont présents au moment du vote du budget. La convention d'origine est donc maintenue.

Ces administrateurs indépendants se cooptent -les administrateurs actuels cooptent les futurs- mais nous sommes partisans de règles extrêmement souples, sans quota. On ne fixera pas de pourcentage fixe, mais parmi ces administrateurs, il devra y avoir des représentants des différentes activités : sociale, économique, universitaire, scientifique et administrative, étant entendu que, souvent, les personnes revêtent l'une et l'autre. Actuellement, sur les 15, il y a 5 universitaires, seulement 6 représentants des activités économiques, mais qui ont été des hauts fonctionnaires. En gros, nous constituons donc cette enveloppe de façon satisfaisante. De plus, il y aura des règles de rajeunissement, etc. qu'il faudra étudier en détail. Néanmoins, je crois qu'avec 10 sur 25, nous maintenons l'équilibre.

La novation à laquelle nous devons être attentifs c'est qu'en face, se développent beaucoup les représentants des étudiants, des professeurs, des personnels administratifs, des bibliothèques, etc. Nous nous rapprochons du système universitaire français, qui est un système représentatif, à la différence du système universitaire international (anglais, américain, suisse ou allemand). D'une certaine façon, environ 10 personnes seront des élus des différentes composantes de l'Institut ou des centres de recherche. Philosophiquement, cela modifie notre conseil. Il faut être attentif à cette composition parcellaire des représentants des personnels, des professeurs, des étudiants, etc.

Toutefois, je pense que la philosophie générale qui nous est proposée est raisonnable : 25 (à l'intérieur desquels 40 %) et en face, 10 élus (et 5 non élus), ces derniers étant essentiellement les 4 nominations du Premier ministre, à savoir 2 des corps de l'État (il faudra peut-être une autre formulation) et 2 représentants des activités économiques et sociales, c'est-à-dire un représentant du monde syndical, comme M. Chérèque, et un représentant des activités d'entreprises, comme M. Ladreit de Lacharrière. Et puis, il y aura les membres de droit, c'est-à-dire le président de l'Association des anciens élèves.

Tel est l'équilibre. Il est modifiable à la marge. Si vous le souhaitez, on peut de 25 descendre à 24 ou 23 ou monter à 26 ou 27, mais 9 à 10 fondateurs émanant des participants de l'Institution et 4 à 5 personnalités extérieures, cela me paraît satisfaisant.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Nous voulons faire de l'IEP un centre international, nous allons de plus en plus vers l'international. Or, cette nouvelle présentation du conseil est assez corporatiste, et avec beaucoup de consanguinité ! Deuxièmement, ne prendre que les grands corps de l'État fait également corporatiste et consanguin.

**M. WASMER.**- Dans la composition actuelle du conseil d'administration, il y a 6 professeurs des universités nommés par le ministre sur proposition de leurs sections respectives. Cela avait pour avantage qu'il s'agissait souvent de personnalités extérieures à l'Institution et sans grand enjeu de carrière par rapport aux délibérations du conseil.

Dans la proposition actuelle, ces 6 personnalités disparaissent. Ce serait bien d'être éclairé sur les considérations ayant mené à la proposition de les remplacer par 3 enseignants-chercheurs élus de la maison qui, compte tenu de la composition du collège électoral, peuvent éventuellement avoir des enjeux de carrière assez importants, aussi bien en termes de promotions que d'intérêts personnels.

**M. TERNEYRE.**- Je voudrais être éclairé sur la réduction assez drastique, que j'approuve, du nombre des membres du conseil : 25, on est bien d'accord ? Ce n'est pas 26 ?

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est 25.

**M. MION.**- C'est 25, plus le représentant du Gouvernement.

**M. TERNEYRE.**- Concernant la présence d'étudiants, la Fondation fixe le cadre général de l'action de l'IEP de Paris. Or, ce sont quand même les étudiants qui composent l'IEP de Paris : les faire apparaître dans le conseil d'administration me semble donc être le minimum. Il faut faire confiance aux étudiants et je ne suis pas d'accord avec le fait qu'ils n'apportent rien ; avec une sensibilité différente, ils apportent autant que chacun d'entre nous ici.

Sur les équilibres, deux membres des grands corps «*de fonctionnaires*» de l'État, car «*grands corps de l'État*» ne veut rien dire.

**M. MION.**- Vous avez parfaitement raison. C'est la rédaction actuelle qui ne veut rien dire.

**M. TERNEYRE.**- Tellement de textes ne veulent rien dire !

Sur l'équilibre, j'avais fait un calcul sur 26, il faut le refaire sur 25. Sauf erreur, la majorité des deux-tiers fait 17 personnes, si tout le monde est présent car à chaque fois, vous mettez «*majorité des présents*» et non «*majorité des membres*». Je n'ai pas le souvenir d'un vote à la majorité des membres, mais peu importe.

Si l'on ne prend que les votants et si tout le monde est là, cela fait 17 personnes, soit la majorité des deux-tiers pour les dispositions importantes, et une majorité de 13 pour les décisions courantes. Si l'on rapporte ces majorités à la composition nouvelle, je trouve que ce n'est pas mal, car il n'y a pas de majorité automatique. C'est peut-être l'objectif recherché et je trouve que c'est assez équilibré.

Tout dépend de ce que vous voulez faire de Sciences Po. Si c'est toujours de former des membres des grands corps de fonctionnaires de l'État, cela justifie qu'ils soient présents. Si Sciences Po est plus tourné vers le monde économique alors, en effet, les représentants de ce dernier sont un peu maltraités.

Sur les enseignants-chercheurs, la nouveauté c'est trois représentants des enseignants et chercheurs venant de la FNSP. En revanche, d'où sortent les +3 représentants de l'enseignement supérieur et de la recherche ? Ce seront ceux qui sont présents, qui vont désigner les prochains et ainsi de suite ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Ce seront des élus des personnels.

**M. MION.**- Mais les trois premiers sont cooptés.

**M. TERNEYRE.**- Est-ce immédiatement clair ? Je ne sais pas. Je pose la question.

**M. le PRÉSIDENT.**- Si nous avons gardé les 2 représentants des grands corps de l'État, c'est d'abord pour une raison historique. À partir de 1880, Sciences Po a formé le haut personnel administratif français. Nous n'avons donc aucune raison de sortir de cette tradition qui, je crois, a été bénéfique pour Sciences Po et surtout pour le pays.

Ensuite, dans ce conseil, il y a toujours eu des personnalités -comme actuellement M. Sauvé ou Mme Lepetit- ce qui pour nous est très important, car en France, plus qu'ailleurs, ces personnalités de grand poids au point de vue administratif, jouent un rôle majeur dans la société et donc nous aident par leurs conseils, leur présence, leurs avis. En effet, depuis plus d'un siècle, le vice-président du Conseil d'État a presque toujours siégé dans ce conseil, ainsi que le procureur général de la Cour des comptes ou son premier président, le chef des services de l'Inspection, etc.

Qu'il faille changer l'appellation pour ne pas offenser qui que ce soit par l'expression «*grand corps*», volontiers, l'essentiel est que le Premier ministre nomme des personnalités importantes de l'administration française au conseil de la Fondation, car je crois que c'est l'intérêt de Sciences Po. Comme président de la Fondation et comme tous mes prédécesseurs -puisque le président de la Fondation n'a jamais été un haut fonctionnaire- nous sommes confortés, par la présence parmi nous, du vice-président du conseil d'État ou de tel autre membre de la haute administration. Nous avons voulu maintenir cette règle, car elle nous paraît importante du point de vue du destin de notre Institution.

**Mme FAUCHER.**- On parlait du mauvais traitement du monde économique et social, je voulais souligner que la composition du personnel académique diminue. Dans l'ancien conseil, nous avions six membres du CNU plus un représentant du personnel. Dans le nouveau conseil, on passe à trois académiques seulement, avec peut-être les trois des fondateurs. On passe donc au mieux de sept à six, dont trois fondateurs.

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, mais le conseil passe à 25.

**M. SCHWEITZER.**- Plusieurs observations.

Premièrement, je me réjouis de la réduction de l'effectif à 25. Je trouve que c'est un vrai progrès.

Deuxièmement, Monsieur le Président, je partage votre avis sur l'équilibre qui est trouvé et que je trouve bon.

Troisièmement, je pense que l'appellation «*membres des grands corps de l'État*», qui d'ailleurs est plus restrictive que l'appellation actuelle, est peut-être un peu passéiste. Je n'emploierais pas cette formulation, mais je trouve qu'il est bon qu'il y ait des membres de la haute administration. Trouvons un terme, mais qui ne fasse pas uniquement référence au succès à un concours à un moment donné.

Quatrièmement, sur les administrateurs indépendants, l'effectif de 10 me paraît correct. J'ai noté que leur désignation, tant initiale que future, serait précisée dans des conditions garantissant leur

indépendance et je m'en réjouis. Je plaiderais pour que les catégories figurant dans ces 10 administrateurs soient indicatives et non pas par tranches, ne serait-ce que parce que des personnalités peuvent changer de catégorie au cours de leur parcours. Ici, il y a beaucoup d'exemples de ce cas ! Et d'ailleurs, certaines de ces personnes peuvent cesser d'avoir une activité professionnelle sans cesser d'être des membres fondateurs utiles. Je plaide donc pour que ces 10 administrateurs indépendants soient notamment issus de l'enseignement supérieur et de la recherche, des affaires publiques, du monde économique et social ou des auteurs de libéralités.

Cette souplesse permettrait de tenir compte de la vie réelle et, le cas échéant, d'internationaliser un peu plus le conseil, comme le propose M. Marc Ladreit de Lacharrière. Bref, avoir dans cette catégorie un espace de liberté, qui me semble d'autant plus nécessaire que notre conseil est plus restreint.

**M. PÉBEREAU.**- Je ne vais pas m'éloigner beaucoup de la position de Louis Schweitzer. La réduction de l'effectif du conseil d'administration me semble être une très bonne idée. C'est un facteur d'amélioration de l'efficacité. Et cela correspond aux meilleures pratiques des institutions universitaires à vocation internationale.

S'agissant des personnalités qualifiées que deviendraient les auteurs de libéralités, pour les raisons que vous avez indiquées M. le Président, la place qu'ils occupent dans le conseil et leur mode de désignation résulte de la convention signée par les fondateurs. A mon avis, on ne peut pas de ce fait les modifier qu'en respectant scrupuleusement ce contrat initial, dans la forme et dans le fond. Je ne pense pas qu'il soit souhaitable de faire un autre changement à l'article 6 que de remplacer le terme «*représentant des auteurs de libéralités*» par «*administrateur indépendant*». Le reste doit rester de la seule compétence de ces administrateurs indépendants et non des textes nouveaux dont la modification, s'ils l'estimaient un jour nécessaire, ne serait possible qu'avec l'accord de l'Etat. Celui-ci n'a pas à intervenir plus qu'il ne le faisait dans le passé dans le choix de ces personnalités, le nombre ou la durée de leurs mandats. La gouvernance de notre Fondation a bien fonctionné pendant des décennies. Elle a permis le développement exceptionnel qu'a connu Sciences Po, qui a été conforme à l'intérêt général. Restons-en aux textes actuels.

C'est à ces personnalités indépendantes, et à elles seules, de se fixer des règles si et quand elles le souhaitent, pour encadrer le choix de leurs successeurs, et de les faire évoluer. À la lecture de la liste des personnalités qui se sont succédé depuis l'origine, on peut d'ailleurs constater qu'elles ont su organiser de telles évolutions. Par exemple, et cela répond au vœu exprimé par Marc Ladreit de Lacharrière, en prenant en compte les forces économiques et sociales.

La représentation des salariés va de soi. Elle a fait la preuve de son efficacité. J'ai pu en faire personnellement l'expérience dans ce conseil et au conseil de direction de l'Institut, comme dans les conseils d'administration des sociétés que j'ai dirigées.

En ce qui concerne la représentation des étudiants, je suis navré d'avoir un avis assez tranché et différent de celui qui vient d'être exprimé par un de nos collègues. Elle pose un tout autre problème. A ma connaissance, c'est une spécificité française. Elle n'existe pas dans les conseils d'administration des grandes universités qui sont nos concurrentes dans les autres pays du monde. L'expérience récente de notre conseil n'a pas été très heureuse. Je vous rappelle que les étudiants viennent d'empêcher la tenue d'un conseil régulièrement convoqué. Ils nous ont empêchés d'entrer dans les locaux de la rue de l'Université, puis sont allés jusqu'à nous claquer au nez de la porte de la salle de substitution vers laquelle Frédéric Mion nous avait orientés rue Saint-Guillaume.

La présence des représentants des étudiants dans les conseils de direction des universités est devenue une règle en France. Il est donc logique qu'ils participent au conseil de direction de l'Institut d'études politiques. Le nombre de leurs représentants à ce conseil me semble élevé par rapport aux pratiques des universités. On n'envisage pas de l'ajuster dans ce projet de réforme. Alors pourquoi envisager leur présence au conseil d'administration au-delà de nos pratiques actuelles, qui la limitent aux questions budgétaires ?

J'ai présidé le conseil de direction de l'Institut pendant près d'un quart de siècle après mon prédécesseur qui l'avait fait pendant vingt ans. Les étudiants ont participé à tous les débats, ont donné leur avis sur tous les sujets. Ils se sont toujours exprimés librement. Ils ne se sont jamais plaints de difficultés dans la présentation de leurs points de vue sur tel ou tel sujet de la compétence de ce conseil, en particulier sur tout ce qui concerne les études. Ceux qui le jugent souhaitable n'hésitent pas à intervenir longuement et à se répéter. Leur participation est utile, nécessaire. J'en ai fait l'expérience, avec les interlocuteurs très divers qui se sont succédé au fil des années. Dans les grandes universités étrangères, il me semble que leurs représentants siègent plutôt dans des organes spécifiques. Ils ne participent pas aux décisions de gestion de l'université, mais aux décisions relatives à des problèmes

d'organisation de la vie au sein de l'université. Mais, nous avons en France nos coutumes et je ne suggère pas d'en changer.

Le conseil d'administration de la Fondation a une vocation bien différente. Il a la responsabilité de la stratégie d'une institution internationale d'enseignement supérieur et de recherche. Je ne crois pas que la représentation d'étudiants soit prévue dans des conseils de fondations ayant une telle responsabilité. Nous avons décidé de faire participer quelques étudiants du conseil de l'IEP à nos délibérations sur notre budget, pour les entendre sur le sujet très précis des droits de scolarité. C'est très bien. Nous avons même prévu qu'ils votent, ce qui est une libéralité considérable de la part de notre conseil. Y a-t-il, dans le monde, des fondations qui font de même ? Je n'en ai pas connaissance. Restons-en là.

Ma conclusion est simple. Notre organisation a permis, au cours des dernières décennies, une transformation de Sciences Po exemplaire, sans équivalent en France, et qui a donné à cette institution une dimension et une réputation internationales. Nous n'avons pas de raisons de changer des principes qui ont fait son succès. Bien sûr, des améliorations sont toujours envisageables, dans le cadre de nos principes. Mais à condition d'y procéder à un moment où ces principes ne sont pas contestés. Les fondations ont des statuts qui leur permettent de résister aux périodes de difficultés. Si nous sommes dans une telle période, la sagesse est de différer les réformes. Nous ne devons changer nos statuts que pour les améliorer, c'est-à-dire dans des conditions qui permettent de consolider ce qui fait notre force, notre spécificité. Nous ne pouvons envisager de réduire l'influence des représentants des fondateurs, ni d'encadrer les conditions de leur choix par des règles que nos successeurs ne pourraient, seuls, modifier. L'utilité de la présence permanente, comme administrateurs de droit commun de représentants des étudiants n'a nulle part été démontrée. Nous avons à juste titre l'ambition de réduire de 45 à 23 le nombre des administrateurs. On passerait de 45 à 22 ou 23. C'est une réduction de moitié. C'est compliqué. Cela l'est encore plus s'il faut en même temps introduire 2 ou 3 représentants des étudiants.

Un mot de la représentation des «*grand corps de l'État*». Je partage tout à fait le sentiment exprimé. Cette expression me paraît inadaptée. Mais la présence du vice-président du Conseil d'État et de celle du chef du service de l'Inspection Générale des Finances sont tout à fait souhaitables. Peut-être faut-il les considérer comme membres de droit de notre conseil. Cette dénomination serait mieux adaptée pour eux que pour le président de l'Association des anciens élèves, compte tenu des aléas des élections dans les associations de ce type.

**Mme LEPETIT.**- Deux réactions d'une nouvelle, donc pardon si elles paraissent décalées.

La première, qui rejoint très largement les observations faites par plusieurs d'entre nous, porte sur la composition du groupe des auteurs de libéralités. J'ai été très instruite par le rappel historique que vous formulez, Monsieur le Président, qui montrait très clairement les équilibres anciens et nouveaux, mais perpétués, de cette partie de notre conseil.

À mon avis, on sur-contraint beaucoup l'exercice en créant 4 sous-catégories à l'intérieur des 10. Je n'en perçois pas la nécessité. J'ai été un peu choquée que l'on s'oblige à ce qu'un donateur y participe en quelque sorte d'autorité. Par rapport à l'idée d'indépendance, ce n'est pas forcément tout à fait heureux et il faut que ce soit une femme qui le dise : plus on crée de sous-catégories, plus l'articulation avec l'article qui est déclamatoire en posant un objectif de parité hommes/femmes va être difficile à appliquer !

J'appuie donc fortement les interventions précédentes en vue d'une catégorie indistincte de 10, et puisqu'il s'agit de cooptation, je pense que nous devons faire confiance quant à la composition et à l'équilibre subtil entre les différentes composantes possibles de cette partie-là du conseil.

Ma seconde observation porte sur une autre catégorie dont nous n'avons pas parlé en tant que telle. Si j'ai bien compris d'où nous partons -et je m'appuie pour cela sur un des *slides* résumant assez clairement les équilibres- nous avons : les auteurs de libéralités ; les membres internes : salariés, enseignants, éventuellement étudiants, etc. Et puis, nous avons une troisième catégorie, qui ne sont ni les représentants des fondateurs historiques, ni les internes et qui aujourd'hui sont de deux sortes -je simplifie pour essayer de dégager le sens tel que je le perçois :

- . des personnalités du monde économique ou du monde des grands corps, qui sont en quelque sorte de futurs utilisateurs de personnes formées par Sciences Po ;
- . des personnes ayant un rapport direct avec le monde de l'éducation ou de la recherche, qui sont «*les 6 enseignants-chercheurs, le représentant du CNRS et le directeur de l'ENA*».

Lorsque l'on regarde cet ensemble -que je crée de manière un peu factice par rapport à la présentation- et que l'on observe la proposition que nous examinons ce matin, nous constatons que les personnes ayant quelque chose à voir avec l'enseignement et la recherche disparaissent. On n'en trouve plus que dans les internes et dans les fondateurs.

Personnellement, je suis un peu gênée de cette situation. J'aurais trouvé plus concordant avec la situation d'où nous venons d'avoir une représentation de personnalités qui ne soient ni des internes, ni des fondateurs, et qui situent le conseil de la Fondation sur les sujets qui sont les siens, à savoir les sujets d'enseignement et de recherche qui, comme l'a rappelé Jean-Paul Fitoussi, sont très stratégiques. Je suis à la recherche d'un moyen de ne pas faire tout à fait disparaître cette représentation très scientifique, qui a une forme d'indépendance différente de celle représentée par les fondateurs, et évidemment différente de celle représentée par les personnes travaillant au sein de Sciences Po aujourd'hui. Je ne sais pas quelle est la bonne solution, car il faut trouver le genre -au sens la nature !- et ensuite le moyen d'organiser sa désignation. Néanmoins, j'ai une gêne intellectuelle sur ce point.

Un mot -car c'est irrésistible- sur les grands corps. Je trouve cette formule extrêmement désuète. En réalité, il s'agit de deux personnes désignées par le Premier ministre. Je ne sais pas pourquoi on n'a pas une formule plus générique. Dans une logique de diminution, vu qu'il y a un commissaire du Gouvernement, en avoir un plutôt que deux ne m'aurait pas choquée.

**M. le PRÉSIDENT.**- Il y a l'équivalent.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- J'ai participé au groupe de réflexion. Je voudrais dire combien, en effet, ce qui est proposé relève d'un équilibre entre des intérêts tout à fait légitimes, mais parfois antagonistes. Comme tout équilibre, il a ses avantages et ses défauts, mais le fait d'être arrivé à cet équilibre et à cette réduction est déjà une grande chose en soi. Même si ma première intervention pouvait laisser penser que c'était une critique vis-à-vis du texte, c'était plus une mise en garde sur l'application de ces nouveaux statuts.

S'agissant de la transition, elle est évidemment importante pour la partie des membres dits fondateurs ou indépendants -selon le terme que l'on retiendra dans les nouveaux statuts- mais elle est également très, très importante concernant les membres élus sur un mandat précis. Ces modalités-là sont donc à mettre sur la table assez rapidement.

**M. HURTIG.**- Je suis d'accord avec beaucoup des interventions précédentes, notamment avec celle de M. Michel Pébereau, mais je ne sais pas très bien quelle solution peut raisonnablement être trouvée.

Je voulais dire un mot des personnalités indépendantes. Je trouve que ce terme n'est pas très heureux en soi. C'est la seule catégorie pour laquelle il n'est pas précisé qui elles représentent ou comment elles sont désignées. Ce sera peut-être précisé ultérieurement. Dans l'esprit de ceux qui l'ont rédigé, il s'agit clairement d'une filiation avec les auteurs de libéralités, ou membres fondateurs puisque le terme est plutôt meilleur. Je me demande s'il ne faudrait pas les appeler «*personnalités indépendantes représentant les membres fondateurs*». Je serais très triste si, dans ces statuts, il n'y avait aucune référence au fait qu'il y a eu une Fondation et des membres fondateurs. C'est un peu comme si on démolissait les arènes de Lutèce pour les remplacer par un parking en estimant que l'histoire n'a pas d'importance. Pour notre Fondation, je trouve que l'histoire a de l'importance et qu'il faudrait le préciser.

Enfin, pour la dixième personnalité indépendante, je ne suis pas très sûr des critères qui seraient adoptés, mais supposons qu'une année il y ait un, voire deux dons très importants à la Fondation, qui serait chargé de choisir entre les deux ?

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Les 10 membres indépendants !

**M. HURTIG.**- Ce n'est pas précisé et, pour un donateur éventuel, je me demande si c'est une forte motivation que de pouvoir siéger dans notre conseil.

J'ajoute que dans les universités américaines, qui pratiquent beaucoup le mécénat avec des sommes qui n'ont rien à voir avec celles dont nous avons l'habitude, en aucune circonstance un donateur n'est appelé à siéger dans un conseil de direction. À la limite, dans un certain nombre de petites universités américaines, on donne son nom à la bibliothèque, parfois pour une période de deux ou cinq ans sachant qu'un autre donateur pourra lui succéder, mais on ne coopte jamais ces donateurs dans les conseils de direction.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Dans les conseils de direction oui, mais pas dans les conseils d'administration.

**M. le PRÉSIDENT.**- Sur le problème des administrateurs dits indépendants ou fondateurs, - nous chercherons une meilleure formulation-, globalement, il y a un accord général. Je vous propose de réunir un petit groupe avec Louis Schweitzer, Marc Guillaume, ceux d'entre vous qui veulent y participer, afin de faire une rédaction plus synthétique, qui ne fera pas de catégories, qui inclura les auteurs de libéralités et qui précisera le système de cooptation.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Avec toute l'amitié que je vous porte, Monsieur Hurtig, ce que vous dites n'est pas tout à fait juste. C'est vrai que, dans les comités de direction des universités américaines il n'y a pas de « mécènes », mais dans leurs conseils d'administration, il n'y a pratiquement que cela. Par ailleurs, je n'ai pas souvenir d'avoir vu une université américaine ayant des étudiants au conseil d'administration. Vous êtes en train de construire une machine qui risque d'être ingouvernable. Je vous mets en garde sur ce que vous nous proposez. Cela n'a jamais ou pratiquement jamais fonctionné à l'étranger !

**M. le PRÉSIDENT.**- Sur les fondateurs, un petit groupe de travail fera la rédaction dans le sens indiqué, pour aboutir à une participation de 40 %, seuil minimal fixé à l'origine. Il reste deux problèmes : les universitaires et les étudiants.

Concernant les universitaires, je comprends très bien. À l'origine, il y avait 6 élus du comité consultatif, nommés par le ministre et, en réalité élus par leurs collègues du comité consultatif – le ministre n'a pas le choix- mais à l'époque, il n'y avait aucun professeur permanent à Sciences Po. Et d'ailleurs, les élus de l'époque appartenaient à la faculté de droit ou à celle des lettres de Paris et enseignaient à Sciences Po.

Aujourd'hui, nous avons un corps professoral et un corps de chercheurs importants. Il est normal que ce soit eux qui participent au conseil, et le comité consultatif l'avait parfois anticipé. Il y a longtemps, j'ai participé à ce conseil comme représentant du comité consultatif des universités. Mes collègues avaient dit : « *Casanova est à Sciences Po, c'est donc lui qu'on nomme* » comme a été nommé parmi nous Etienne Wasmer.

Nous réfléchissons pour voir si on ne peut pas faire venir quelqu'un ès-qualités d'une université. Si on ne le fait pas, les fondateurs choisiront certainement des universitaires puisqu'actuellement, sur 15, il y a 6 universitaires : Mme Carrère d'Encausse, M. Duhamel, M. Fitoussi, M. Hurtig, M. Lancelot et moi-même.

Il reste le problème des étudiants. Notre administrateur va en dire un mot et j'en dirai un mot après lui. Je comprends tout à fait les objections qui sont faites, mais il faut partir de la situation telle qu'elle est.

**M. MION.**- Auparavant, si vous le permettez, je reviens d'un mot sur la question des proportions.

Aujourd'hui, nos textes nous disent que le conseil comporte de 30 à 35 membres. S'il a 30 membres, il y a 10 auteurs de libéralités, c'est-à-dire un tiers des membres du conseil et non pas 40 % -ni a fortiori 50-. S'il comporte 35 membres, il y a alors 15 auteurs de libéralités, soit 42,8 % ou 43 %.

Ce que nous proposons en termes de proportion, c'est de passer d'une situation de fait -actuellement, nous avons presque 43 % d'auteurs de libéralités parmi les membres du conseil- à une situation dans laquelle ils seraient 40 %. Je souligne que cela reste supérieur à la proportion qui serait la leur si notre conseil comportait non pas 35, mais 30 membres, comme il le pourrait au regard des textes actuels. Je pense donc que nous ne dégradons pas la proportion au regard de la situation actuelle, en tout cas pas de manière significative.

Sur la question de la présence d'enseignants de la maison ou de l'extérieur dans ce conseil, en effet, lorsque les textes fondateurs de l'Institut ont été élaborés, notre Institution ne comportait pas de corps académique permanent. La proposition consiste à prendre acte du fait que, désormais, nous avons une communauté académique importante -que nous espérons voir croître dans les années à venir- et de lui réserver une place identifiée dans notre conseil, donc de ne plus nous situer dans la situation actuelle où la présence au conseil d'enseignants élus du personnel enseignant de la maison est fonction de la composition des listes des élus du personnel par ailleurs. Il n'y a donc aucune garantie que figurent sur ces listes des représentants des enseignants. Nous proposons 3 postes.

Il a également été souligné à très juste raison que, par ailleurs, le collège des personnalités indépendantes -qui sera sans doute rebaptisé- est appelé à comporter un certain nombre d'universitaires comme c'est le cas aujourd'hui.

Monsieur Wasmer posait une question relative à la nature des enseignants-chercheurs qui pourraient se trouver élus par leurs pairs pour siéger dans ce conseil. Il s'interrogerait sur la façon de nous assurer que ces enseignants et chercheurs auront suffisamment d'indépendance pour se prononcer sur les affaires intéressant la Fondation, sans considération tenant à leur carrière et à leur relation avec la direction de l'Institut. Une solution serait peut-être d'envisager de désigner des enseignants et chercheurs parvenus au sommet de leur carrière, qui n'auraient donc plus rien à attendre, en termes d'avancement personnel, des décisions qui relèveraient de la direction.

Sur la question du donateur, qui a été posée par plusieurs des membres du conseil d'administration, j'ai entendu le scepticisme de tel ou tel. Nous devons prendre acte du fait que notre Institution s'est transformée dans la composition de ses différentes parties prenantes, mais également dans la nature des ressources dont elle dispose.

Il nous faut avoir à l'esprit que Sciences Po sera de plus en plus dépendante des ressources qu'elle pourra lever auprès de tiers que sont :

- . les partenaires entreprises et autres, d'où l'importance que le monde économique soit représenté dans notre conseil ;
- . les anciens de Sciences Po ; c'est la raison pour laquelle il ne m'a pas paru incongru de proposer que le président de l'Association des anciens élèves siège dans cette institution ;
- . des donateurs, anciens ou non, qui manifestent une générosité particulière vis-à-vis de l'Institution. Je rejoins M. Ladreit de Lacharrière pour constater que, contrairement à ce qui, je crois, a été indiqué, les grands donateurs sont très souvent présents dans les *Boards of Trustees* des universités, en particulier américaines mais pas seulement. Ils ne se contentent pas d'apposer leur nom au fronton des bibliothèques -et de ce point de vue, les plus grandes universités américaines ont toutes des bibliothèques qui portent les noms de grands donateurs, Fireston à Princeton, Widener à Harvard etc.-, ils sont également présents en force dans les *Boards of Trustees*. Et d'ailleurs, le fait d'avoir été généreux est une condition d'appartenance, souvent non écrite à ces conseils. C'est vrai des universités comme d'autres institutions à but non lucratif américaines.

La question de la transformation au fil du temps de notre Institution et de ses ressources, le fait qu'une part très significative de nos ressources soit issue de la communauté des étudiants -ou de leurs parents- doit également être prise en considération lorsque nous évoquons la composition de notre conseil. J'entends les préventions de Michel Pébereau ou de Marc Ladreit de Lacharrière sur la présence d'étudiants.

Je ne partage pas le pessimisme de M. Pébereau sur l'utilité intrinsèque de la présence de représentants des étudiants dans nos délibérations. Je crois que les étudiants sont, même s'ils ne l'ont peut-être pas toujours suffisamment démontré dans le passé, capables de faire preuve d'esprit de responsabilité, si des responsabilités leur sont confiées dans une institution comme celle-ci.

Je note que le fait que les étudiants soient déjà partiellement présents aux délibérations de ce conseil démontre bien qu'il n'y a pas philosophiquement d'objection très recevable au fait qu'ils soient présents de manière plus systématique.

Je note surtout que le fait qu'ils soient exclus des délibérations de ce conseil pour le reste a conduit à nourrir une impression de mystère autour du fonctionnement de ce conseil, qui a entraîné une forme de procès en illégitimité du conseil. Je trouve cela très dommageable, car il rejaillit sur l'image de l'Institution. Or, au cours des deux années écoulées, nous avons hélas tous assisté à des débats, notamment nourris par la presse -ce que je déplore- mais qui doivent nous conduire à nous interroger sur les avantages et les inconvénients relatifs du fait d'avoir ou non des étudiants présents dans nos instances. Sans doute, est-ce une spécificité française, mais je suis d'avis qu'il est préférable que les étudiants siègent dans ce conseil. Ne pas admettre d'étudiants dans notre conseil constitue, pour le coup, quelque chose qui nous isole dans le paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche. Je suis très désireux que les étudiants puissent rejoindre cette instance. Je répète qu'ils participent déjà au conseil lorsqu'il se prononce sur le budget.

**M. SCHWEITZER.** - J'ai une nuance par rapport à M. Michel Pébereau.

En effet, aujourd'hui, les étudiants participent à une partie des délibérations. De façon générale, je trouve que participer à certains sujets -et à un sujet aussi général que le budget- et pas à d'autres fait que ces délibérants ne délibèrent pas vraiment. Même pour la qualité des débats sur le budget, je pense qu'il est bon que les étudiants participent à l'ensemble des travaux du conseil afin d'éclairer nos réflexions sur le budget.

Mon second constat est que l'on n'est pas en train de créer quelque chose de nouveau, aujourd'hui les étudiants sont présents et délibèrent sur le budget.

Le schéma proposé diminue leur proportion au sein du conseil. Ils passent de 5 sur 35 c'est-à-dire 1/7<sup>e</sup> à 3 sur 25 c'est-à-dire un peu moins de 1/8<sup>e</sup>. Compte tenu de l'histoire française, qui effectivement est différente de l'histoire d'autres pays, je trouve que cet équilibre n'est pas déraisonnable. Compte tenu de l'existant, je trouve donc que la proposition qui est faite est raisonnable.

**M. FITOUSSI.**- Sur la présence des étudiants au conseil, je comprends qu'il s'agit d'une spécificité française, mais je dois témoigner de la très grande responsabilité des étudiants lorsque, parfois, des questions essentielles sont mises sur la table. Il me souvient que, sans l'accord des étudiants, il n'aurait jamais été possible de mettre en place le système des droits d'inscription. À ce moment-là, ils ont témoigné d'une grande indépendance par rapport aux organisations syndicales qu'ils représentaient, ainsi que d'une grande maturité. Nous avons des étudiants de grande qualité. De surcroît, je comprends que le procès qui est fait au conseil d'administration perdrait sa raison d'être si les étudiants y étaient représentés.

Je me dis : pourquoi entrer dans un conflit inutile alors que le passé a prouvé que les étudiants pouvaient être capables de responsabilités ?

**M. PÉBEREAU.**- Cette question est importante.

Les représentants des étudiants participent à nos délibérations pour le vote du budget. C'est, me semble-t-il, un rôle important et qui répond à un besoin légitime mais déjà assuré par leur participation au conseil de direction de l'IEP : donner leur avis sur le sujet important pour eux des droits d'inscription.

Au niveau du conseil de direction, il a été, certaines années, possible d'obtenir l'abstention des représentants étudiants sur les droits d'inscription, voire l'accord de certains d'eux (l'UNEF y reste par principe hostile). Mais les représentants des étudiants se succèdent. Ils n'ont pas la stabilité qui caractérise des représentants au conseil d'une Fondation. Monsieur le Directeur, vous évoquez la présence des étudiants dans telle ou telle des instances universitaires. Certes. Mais ils ne participent pas au conseil des Fondations. Au conseil de direction de l'Institut, leur place est considérable, plus importante que dans les conseils des grandes écoles, et même, je crois, que dans ceux des universités. La réforme pourrait être une occasion de la réduire en disant : «*Si vous souhaitez une présence permanente au conseil de la Fondation, il faut la réduire à un niveau plus raisonnable au conseil de direction.*». Améliorer la structure du conseil de direction est pour moi l'un des rares arguments qui permettrait de justifier la présence permanente de représentants d'étudiants à notre conseil d'administration.

Certains pensent parfois que la présence de représentants des salariés dans notre conseil justifierait la présence de représentants des étudiants. Mais il y a une grande différence entre les salariés et les étudiants. Les salariés font fonctionner notre institution. Ils la connaissent bien, jouent un rôle essentiel dans sa vie et son évolution. Leur présence est indispensable. Son utilité a été démontrée. Les étudiants sont des usagers qui restent le temps de leurs études : ils ont peu de capacité à assurer la stabilité nécessaire pour juger de la stratégie qui est une responsabilité essentielle du conseil de la Fondation. En outre, il est prévu d'élargir la compétence du conseil de direction à des questions relatives à la gestion de la bibliothèque ou de la recherche qui, jusqu'à présent, étaient de la compétence du conseil de la Fondation. Cela permettra aux étudiants de traiter, au niveau de l'IEP, de questions supplémentaires.

Nous avons un nouvel équilibre à trouver. Dans cet équilibre, je suggère le *statu quo*, c'est-à-dire leur présence pour nos réunions budgétaires, avec une réduction de 3 à 2 de leur nombre, un peu inférieure en proportion à celle du nombre des membres du conseil. Cela me paraît raisonnable.

Tirer des événements qui se sont produits l'idée qu'il faut renoncer à mettre Sciences Po et sa Fondation au niveau de nos grands concurrents internationaux serait, à mon avis, une grave erreur. La présence permanente des étudiants au conseil d'administration nous éloignerait des standards des grandes universités internationales.

**Mme LEPETIT.**- Sans que l'on se soit le moins du monde concerté, j'allais faire une observation assez voisine de l'intervention de Michel Pébereau.

Premier temps du raisonnement, lorsque j'ai découvert ce dossier avec un œil neuf, j'ai été très frappée de ce que j'ai perçu comme une contradiction. Le dossier démarre en disant que nous sommes tous très attachés au dualisme Fondation/Institut ; les propositions d'évolution de statuts qui sont sur la table préservent donc ce dualisme, qui a été la force de Sciences Po, qui lui a permis sa dynamique, son inventivité et le positionnement éminent que nous connaissons tous aujourd'hui.

Deuxième temps du raisonnement, un certain nombre de mesures envisagées concrètement pour faire évoluer l'une et l'autre de ces institutions. Or, que constate-t-on ? Une forme de rapprochement. D'un côté, on transfère ou on duplique -je n'ai pas forcément très bien compris- la recherche, la documentation du côté de l'Institut. En termes de métiers, on fait donc perdre les spécificités respectives de chacun des deux lieux. D'un autre côté, quand on regarde la composition des organes de direction, on tend là-aussi à une forme de ressemblance, en particulier concernant la question des étudiants. Le lecteur qui découvre ces novations constate que ce qui est organisé -un

rapprochement, un parallélisme, une forme d'identification progressive des deux lieux- apparaît assez nettement contradictoire avec le rappel de l'historique et le souhait que cela perdure. Il a donc une sérieuse interrogation sur la façon dont va concrètement évoluer l'équilibre entre l'Institut et la Fondation.

Je n'ai pas d'opinion, je découvre, mais c'est une observation qui m'a absolument frappée à ma première lecture du dossier et que je souhaitais partager avec vous. Si ceux qui savent analyser les raisons qui ont fait le succès de Sciences Po sont vraiment tout à fait convaincus que ce dualisme a été le ferment, la source de l'originalité de Sciences Po, alors, je crois qu'il faut être assez attentif à savoir maintenir un jeu de différences, un positionnement, une composition, des mécanismes de fonctionnement préservant ce dialogue, cette espèce d'émulation entre ces deux entités, cette originalité particulière.

**Mme CARRERE D'ENCAUSSE.-** Ce projet est excellent. Je trouve bien que l'on ait réduit le nombre de membres et que l'équilibre soit rationnel, mais je pense également que nous butons sur une vraie question : celle des étudiants. C'est la seule question difficile devant laquelle nous nous trouvons.

Si j'interviens à la fin, c'est parce que j'ai voulu entendre tout le monde. Il me semble percevoir deux types de position. Une position de fond : faut-il des étudiants ou pas ? Une position d'opportunité : pourquoi les prendrait-on ? Ceci pour éviter qu'ils disent : *« On n'y est pas, que font-ils dans ce conseil ? C'est assez suspect ! »* ou encore que l'on entende : *« On ne peut pas très bien les contrôler quand ils ne sont pas dedans ; s'ils sont là, c'est mieux. »*

Les arguments ne sont pas de même nature. La question de fond très sérieuse est de savoir si on ne s'engage pas dans un processus assez redoutable en mettant les étudiants dans le conseil. Et puis, il y a les arguments d'opportunité : *« Ne vaut-il pas mieux ? C'est un moindre mal »* mais au fond, personne n'a l'air d'être très enthousiaste ! Je n'ai pas entendu quelqu'un dire : *« Il faut des étudiants, c'est essentiel, leur place est là ! »*.

J'avoue que je suis très perturbée par cette question. Cela mérite que l'on ne se précipite pas. Il faut être extrêmement attentif, car on s'engage dans une voie irréversible.

**M. WASMER.-** Sur les étudiants, plusieurs questions se posent : la stabilité et la représentativité.

Sur la stabilité, sans être un grand sociologue des organisations syndicales, il semble que chaque nouvelle génération d'étudiants souhaitera mener de nouveaux combats quels que soient les importants acquis de la génération précédente, ce qui dans certains cas très particuliers pourrait amener à une forme de surenchère.

Il faut donc réfléchir aux modalités de représentation. Si l'on pouvait faire en sorte que les étudiants restent un peu plus longtemps et alors, les choisir parmi les étudiants les plus récents, on aurait au moins réglé une partie du problème de stabilité. Du reste, ce problème n'est pas aussi absolu que cela. En effet, je commence à avoir une certaine expérience des deux conseils. Certains des étudiants y sont depuis longtemps, avec d'ailleurs un certain talent et un certain brio. Il existe donc une forme de pérennité, mais qui est sans doute insuffisante. On devrait peut-être voir si on peut adapter cela.

Sur la représentativité -car il me semble que les deux questions sont liées-, s'il y a une avancée en termes de représentation nouvelle des étudiants au conseil d'administration, il faut dès lors que leur représentativité soit plus importante. Dans les textes, il y a beaucoup d'avancées sur ces questions car plusieurs fois, il est fait mention du vote électronique. Je ne suis pas certain que ce soit exactement en tant que tel dans les statuts proposés, mais il me semble qu'il faudrait attacher une importance particulière à ce point précis ; ce serait de nature à augmenter la représentativité. A titre d'exemple, pour les élections des membres du personnel, il me semble que le critère retenu est un seuil de 25 % de représentativité. Cela ne me paraîtrait pas choquant qu'il en soit de même pour les étudiants.

En conclusion, il n'est pas sûr que ce soit une mauvaise idée d'aboutir *in fine* à une représentation des étudiants au conseil d'administration, mais avec des modalités qu'il convient d'examiner attentivement.

**M. le PRÉSIDENT.-** Si je peux faire le point, nous ne pouvons pas trancher le problème théorique ; il y a des arguments fondamentaux pour et des arguments fondamentaux contre. Comme l'a dit Mme Carrère d'Encausse, nous devons raisonner politiquement.

À mes yeux, qu'est-ce qui justifie la présence des étudiants ?

Premièrement, ils participent déjà au conseil pour le vote du budget...

**M. HURTIG.-** ...du budget de l'IEP !

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, mais le vote de ce budget est essentiel, on peut à l'occasion de son examen poser tous les problèmes qui concernent la maison.

Deuxièmement, ils payent des droits d'inscription, ce qui change la nature de l'Institution. Ils sont pour environ 20 à 30 % les financiers de l'Institution.

Je le sais, ce sont des arguments d'opportunité. Dans l'absolu, on ne peut pas y être favorable. Je ne suis pas un admirateur de la loi de 68 (elle annonçait une autonomie qui n'a jamais été réalisée !), si elle avait été rédigée par Jean-Marcel Jeanneney et non par Edgar Faure, elle aurait été bien meilleure !

Aujourd'hui, toutes les institutions françaises ont des étudiants dans leurs conseils, sauf le Collège de France et l'École des Hautes études. C'est une caractéristique française. Le conseil est divisé. Nous voterons donc et le conseil exprimera clairement s'il veut ou non des étudiants au conseil de la Fondation.

Néanmoins, nous devons regarder le problème des modalités. Nous connaissons les inconvénients de la participation des étudiants mais dans la vie, il faut être optimiste, les étudiants peuvent progresser, ils peuvent être plus représentatifs qu'ils ne le sont, ils peuvent rester plus longtemps. Nous pouvons rechercher des modalités qui rendent la participation étudiante plus intéressante pour le fonctionnement de l'Institution. Je ne peux rien vous proposer d'autre que, le mois prochain, lorsque nous délibérerons article par article, vous vous prononcerez, puisque tous les arguments ont été avancés mais qu'aucun point de vue ne l'a vraiment emporté.

**M. PÉBEREAU.**- Dans l'hypothèse où l'on envisagerait la présence permanente d'étudiants, il faudrait réfléchir à la composition de cette représentation. Il me semble qu'il serait utile de se limiter à 2 représentants et de prévoir qu'ils doivent appartenir à deux organisations syndicales différentes. Cela susciterait l'intérêt des étudiants étrangers, désormais nombreux. Une autre idée pourrait être d'avoir un représentant des étudiants et un des doctorants par définition plus stables.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Sur ces trois représentants étudiants, seulement deux sont de la sorte que l'on a pratiquée jusqu'à présent ; le troisième est issu du conseil scientifique, c'est donc forcément un doctorant. Cela change donc un peu la donne.

**Mme FAUCHER.**- Une suggestion, sous la forme d'une boutade. Nous avons quatre ou cinq modes de scrutin proposés dans les statuts, en particulier ceux de l'IEP. Nous pourrions envisager d'en utiliser un autre, qui serait le tirage au sort ; cela nous permettrait de tirer au sort parmi les étudiants en première année. Ainsi, nous aurions la garantie qu'ils restent suffisamment longtemps !

**M. MION.**- Je n'ai pas d'observation à faire sur le tirage au sort. En revanche, M. Pébereau évoquait la question de la représentativité, également mentionnée par M. Wasmer. Dans le texte proposé, l'idée était d'avoir un étudiant pour le conseil de direction, un étudiant pour la commission paritaire et un étudiant pour le conseil scientifique. Les étudiants eux-mêmes, suivis par la totalité des membres du conseil de direction, ont considéré que cette proposition n'était pas satisfaisante, en ce qu'elle risquait de conduire à ce que siègent dans ce conseil uniquement des représentants du syndicat majoritaire. Ils ont proposé d'eux-mêmes que le système retenu fasse place aux trois mieux élus du conseil de direction ce qui, en principe, permet aux syndicats minoritaires de se trouver représentés. Je trouve que c'est souhaitable.

Sans rouvrir le débat de fond, j'apporterai un élément de réponse à la préoccupation de Mme Lepetit sur le fait que nous sommes attachés à la dualité des institutions à Sciences Po et au dualisme qui a fait la richesse de cette Institution et lui a permis de se développer comme elle l'a fait. J'ai la conviction forte que conforter ce dualisme, c'est-à-dire conforter l'existence de la Fondation avec les spécificités qui sont les siennes, passe par le fait de donner au sein de ce conseil d'administration une place permanente à des représentants des étudiants. C'est une conviction très forte de ma part ; elle est, je crois, partagée par certains dans cette maison et en dehors de cette maison également. De mon point de vue, c'est un élément crucial du projet de réforme qui vous est proposé.

**M. le PRÉSIDENT.**- Lorsque viendra la séance de délibération, je vous propose de commencer par la question des étudiants. Un vote aura lieu ; il faudra obtenir la majorité des deux-tiers. D'ici là, nous avons le temps de réfléchir.

Il est 11 heures 05. J'ajouterai un point concernant les universitaires. Bien entendu, comme l'a dit l'administrateur, nous amenderons le texte. Ce sera nécessairement deux professeurs -soit professeurs des universités à l'IEP de Paris, soit professeurs de la Fondation- et un directeur de recherche, celui-ci étant élu par les chercheurs, les professeurs étant élus par les professeurs, ceci afin de maintenir les équilibres. C'est fondé sur l'idée que l'on ne peut pas faire participer à une instance quelqu'un qui dépend des autres. Un maître de conférences va être nommé professeur ; il dépend donc

des autres professeurs. Un chargé de recherche sera nommé directeur de recherche ; il dépend donc des autres. Ils n'ont pas l'indépendance nécessaire pour la participation à un conseil de ce type. De ce point de vue, nous garantissons que le personnel universitaire et scientifique, ou académique comme on dit, sera correctement représenté.

### **C - Fonctions et fonctionnement du conseil**

### **D - Président, vice-présidents, administrateur de la Fondation**

### **E - Régime administratif et financier de la Fondation**

### **F - Processus d'application de la révision**

**M. le PRÉSIDENT.**- Beaucoup de petits amendements sont possibles sur les modalités, etc. Je vous propose que nous en débattions au moment où nous voterons article par article. Par exemple, le problème des deux-tiers ; faut-il l'ajouter, comme l'a proposé Louis Schweitzer, aux délibérations sur le règlement intérieur ?

Nous n'avons pas d'autres grandes questions à débattre aujourd'hui.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Il y a la durée des mandats.

**M. le PRÉSIDENT.**- La durée du mandat des administrateurs est de cinq ans pour les administrateurs normaux et de dix ans renouvelable une fois pour les administrateurs indépendants.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Et l'âge ? 70 ans.

**M. le PRÉSIDENT.**- La limite d'âge de 70 ans est pour l'administrateur.

**Mme GISSEROT.**- Pour l'administrateur et pour le directeur ?

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est un allongement, car Jacques Chapsal, à son grand dam, avait été heurté par la limite d'âge à 65 ans fixée pour les établissements publics par Valéry Giscard d'Estaing.

**M. MION.**- Pour rassurer M. Ladreit de Lacharrière, j'ai toutes les chances d'être encore assez loin de mes 70 ans quand j'achèverai mon mandat à Sciences Po.

**M. le PRÉSIDENT.**- Sur la durée du mandat des membres, nous sommes d'accord : deux fois dix ans pour les administrateurs indépendants ; cinq ans pour les autres. Nous réduisons pour les administrateurs indépendants...

**M. PÉBEREAU.**- ...Président, je pense vraiment que les administrateurs indépendants doivent conserver leur liberté de manœuvre pour l'avenir. C'est le principe de l'indépendance. Quand on voit la liste des représentants des fondateurs qui se sont succédés, on peut constater qu'ils ont plutôt fait bon usage de leur liberté. Ils opèrent leur renouvellement comme ils l'entendent...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...Chenot est resté cinquante ans !

**M. PÉBEREAU.**- Certes. Mais il n'y a pas de raison que les représentants des fondateurs fixent aujourd'hui des normes qui s'imposeront à leurs successeurs. Nous ne savons pas ce que deviendra l'espérance de vie dans les années à venir. Nous sommes une Fondation. Les fondateurs ont la responsabilité d'assurer leur indépendance : c'est leur mission. Ne fixons pas par décret des règles dans ce domaine.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Et je trouve, pour les administrateurs indépendants, que si vous fixez une date de 70 ans...

**M. le PRÉSIDENT.**- ...pas du tout !

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- J'ai dit « si ». Je souhaite qu'il n'y ait aucune date.

**M. le PRÉSIDENT.**- Le texte proposé pour les administrateurs indépendants, c'est deux mandats de dix ans, soit vingt ans. Généralement, ils sont recrutés à la cinquantaine. Il faut qu'il y ait un certain mouvement de renouvellement ; moi-même, je ne compte pas demander mon renouvellement.

**M. PÉBEREAU.**- Aucun de nous n'envisage de s'éterniser. Mais je ne crois pas judicieux de fixer des règles autrement que par un règlement intérieur que les fondateurs pourraient modifier à leur guise. La liste des représentants des fondateurs depuis l'origine montre qu'ils ont su évoluer, s'adapter.

**M. le PRÉSIDENT.-** Je comprends. Dans nos conversations, Mme Gisserot a proposé un système. Si vous voulez bien l'expliquer, Madame.

**Mme GISSEROT.-** Lorsque j'ai vu l'âge moyen du collège des fondateurs et la façon dont il évoluait, j'ai été surprise par son niveau.

À titre personnel, je pense qu'il faudrait veiller à ce que cet âge reste raisonnable. J'avais imaginé qu'une disposition pourrait fixer une proportion maximale d'administrateurs indépendants ayant dépassé un certain âge.

La question se pose de savoir si une telle disposition doit figurer dans les statuts ou relever d'une sorte de règlement intérieur que les administrateurs indépendants se donneraient ? Personnellement, j'opte pour la seconde solution. S'agissant précisément de personnalités indépendantes, il leur appartient d'arrêter leur propre politique et, en surveillant les évolutions, de prendre les mesures correctrices nécessaires.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** Vous avez raison. En principe, ces personnalités indépendantes sont qualifiées. Pourquoi, dans les statuts, imposerait-on à ces personnalités qualifiées dites indépendantes des règles qu'elles peuvent elles-mêmes définir ? C'est à priori ne pas leur faire confiance !

**Mme GISSEROT.-** Je suis d'accord.

**M. GUILLAUME.-** Finalement, dans notre prochaine séance, j'ai l'impression que c'est plus sur l'équilibre d'ensemble que vous nous proposez que nous devons nous déterminer.

Sur tel ou tel point, chacun d'entre nous aurait pu imaginer faire varier le curseur de telle ou telle manière. Vous pourriez tenir compte de ce qui a été dit aujourd'hui pour modifier les propositions que vous faites sur telle ou telle question.

Finalement, y compris au regard de points qui pourraient sembler à chacun d'entre nous fondamentaux, qui porteraient sur une question précise ou, au regard de l'équilibre d'ensemble -comme l'a très bien dit M. Louis Schweitzer- qui pourrait nous intéresser, indépendamment de telle ou telle disposition, il faudra regarder l'équilibre d'ensemble que vous nous proposerez, je l'espère légèrement ré-aménagé sur telle ou telle disposition. J'ai été sensible à divers points tels que la catégorie dite des «*administrateurs indépendants*», les modalités transitoires, etc. C'est au vu de cet équilibre que nous pourrions nous déterminer la fois prochaine, c'est sur l'ensemble qu'il faut voir si cette philosophie nous convient.

**M. FITOUSSI.-** Je pense qu'une constitution doit être la moins détaillée possible, afin de pouvoir assurer la flexibilité pour ceux qui suivent. Cette question s'applique aussi bien au problème du collège des fondateurs qu'à l'ensemble des statuts.

Par ailleurs, sur les modalités de désignation, les statuts comportent l'idée que les membres fondateurs sont élus par le conseil d'administration.

**M. le PRÉSIDENT.-** Non, c'est une erreur. Ils se cooptent et, en cas d'interruption de mandat, le conseil valide. Mais on conserve bien sur le texte ancien.

**M. FITOUSSI.-** D'accord.

**Mme FAUCHER.-** Puisque nous sommes sur des remarques un peu générales, je voulais poser la question du nombre de mandats successifs, qui est à deux pour tout le monde sauf pour l'administrateur. Cela avait été demandé l'année dernière, je voulais savoir ce qu'il en était.

Sur la question de la parité, soulevée par Mme Lepetit, à plusieurs reprises, ces statuts mentionnent ce grand principe. Or, on sait à quel point il est difficile de le mettre en place. Après trois nominations de femmes comme directrices à votre arrivée, Monsieur Mion, vous avez nommé un certain nombre d'hommes. À présent, les chefs de laboratoire sont uniquement des hommes. Il y a certainement une réflexion à avoir afin de s'assurer que ce grand principe se traduise par un nombre de femmes un peu mieux représentées dans les différentes institutions de Sciences Po.

**M. WASMER.-** Sur la concision des articles, l'article 14-1 prévoyant les modalités de nomination du directeur et de l'administrateur est assez long et détaillé. Il m'est apparu assez compliqué à suivre. À la fin de la lecture, j'ai eu du mal à savoir ce qui se passerait si, après une deuxième procédure, il y avait toujours un désaccord sur la personne entre le conseil de direction et le conseil d'administration. Je ne suis pas totalement convaincu qu'il faille se lier les mains pour avoir la même personne comme directeur et comme administrateur même si c'est évidemment souhaitable. Mais se lier les mains peut conduire à des situations a posteriori dommageables pour l'Institution.

**Mme LECLERCQ.-** L'article 14-1 prévoit désormais la commission de nomination d'un nouvel administrateur. Pourquoi les autres commissions –celle des finances, celle des rémunérations si elle existe toujours- ne figurent-elles pas dans ces nouveaux statuts ?

**M. le PRÉSIDENT.-** Elles figureront dans le règlement intérieur. Dans la nouvelle mouture que nous vous proposerons, nous nous efforcerons de tenir compte de la proposition générale de M. Fitoussi, c'est-à-dire d'amaigrir le texte et d'enlever toutes les dispositions qui ne sont pas nécessaires afin de ne pas nous lier les mains pour l'avenir.

Concernant les mandats, celui de l'administrateur est de deux mandats plus un renouvelable.

**M. MION.-** Actuellement, c'est trois mandats. L'observation faite par Mme Faucher a également été exprimée au conseil de direction de l'IEP, qui s'interrogeait sur l'opportunité d'avoir trois mandats plutôt que deux. Une solution intermédiaire aurait été de considérer que deux mandats serait possibles sans autre précision et qu'un troisième pouvait être décidé avec une décision spécialement motivée ou une majorité qualifiée aux deux conseils. C'est déjà le cas au conseil d'administration, pour lequel la majorité des deux-tiers est requise. Ce n'est pas le cas pour le conseil de direction de l'IEP. Je ne sais pas si ce dernier retiendra cette proposition. Pour ma part, je suis prêt à me rallier à l'idée de deux mandats.

S'agissant de la parité, Mme Gisserot a très justement fait remarquer qu'une disposition générale fixe comme objectif d'essayer d'assurer une représentation paritaire des deux sexes. Nous ne pouvons pas aller au-delà dans le cadre du décret. Il faudrait une disposition législative pour imposer une disposition à caractère impératif.

**M. le PRÉSIDENT.-** Pour le président, c'est deux mandats. Tous ont fait deux mandats, sauf René Rémond. Bien sûr, c'est une contrainte, mais cela assure une rotation parmi les fondateurs, puisqu'il doit être choisi parmi les fondateurs.

**M. PÉBEREAU.-** Il faut songer aux situations extraordinaires. Cela s'est produit pour René Rémond : à l'époque, sa succession était délicate. À la demande quasi générale, il a accepté le renouvellement de son mandat. Il n'en a fait qu'une partie. Mais à sa disparition, sa succession a pu être assurée sans problème. Dans ce domaine aussi, il faut garder de la souplesse. Nous sommes des gens raisonnables. Le conseil a vocation à être raisonnable. Nos présidents ont toujours été des personnes raisonnables.

**M. le PRÉSIDENT.-** Pas sûr ! (*Rires*)

**M. PÉBEREAU.-** Aucun ne s'est accroché à son poste.

**M. le PRÉSIDENT.-** En tout cas, je ne dépasserai pas deux !

**M. FITOUSSI.-** Cela participe de ce que nous avons dit : moins les statuts sont détaillés, plus ils laissent de libertés pour les circonstances exceptionnelles.

**M. MION.-** C'est un des points importants et je ne prétendrai pas avoir le dernier mot. Simplement, puisque nous nous sommes comparés à d'autres institutions, je ferai observer que, s'agissant de la durée des mandats que les membres de conseils d'administration d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche à l'étranger peuvent faire, généralement, les statuts prévoient des limites : douze ans pour Columbia soit deux mandats de six ans comme pour Harvard.

J'observe également que, dans un monde qui n'est pas celui de l'enseignement supérieur et de la recherche, les bonnes pratiques qui imposent une rotation des membres des conseils d'administration sont devenues extrêmement nombreuses. C'est le cas, notamment, dans les entreprises privées que beaucoup, ici, connaissent bien mieux que moi. Par lui-même, le principe d'une rotation ne me semble pas être anathème. Le fait que les personnes auxquelles ces dispositions ont vocation à s'appliquer soient responsables, en tout cas capables de «s'autoréguler», ne répond peut-être pas tout à fait à la question.

**M. PÉBEREAU.-** Vous avez évoqué le secteur privé. Il n'y existe pas de règle limitant le nombre de mandats pour les administrateurs pas plus que pour les présidents ou directeurs généraux pour les entreprises du secteur privé. Pour les universités, je ne sais pas.

En revanche, en effet, des usages se sont établis. Au bout d'un certain nombre d'années de présence, on considère qu'un administrateur risque d'avoir perdu son indépendance par rapport à la direction générale de la société. On recommande donc aux sociétés de ne pas avoir trop d'administrateurs dans cette situation. Dans le système français, la recommandation est de ne pas en avoir plus de la moitié mais des dérogations sont prévues, pour des personnes dont l'indépendance est assurée.

**M. le PRÉSIDENT.**- Tous les arguments sont recevables. Nous le regarderons au moment des dispositions. Malgré tout, dans les institutions intellectuelles, je crois qu'une forme de renouvellement est nécessaire. Mais évidemment, il n'est pas nécessaire qu'elle soit statutaire, elle peut être dans le fonctionnement.

Il reste le problème délicat et complexe de la procédure de nomination. C'est la première fois que je vois autant de précisions dans des statuts. C'est le poids des événements qui se sont produits. Cela crée une étrange liaison entre la nomination du directeur et celle de l'administrateur, car cela fait intervenir le conseil de direction de l'Institut dans la nomination d'un autre administrateur. Peut-être est-ce à regarder de plus près. Je ne sais pas ce qu'en pense notre administrateur ?

**M. MION.**- Effectivement, la raison pour laquelle il est apparu important de prévoir une procédure, c'est que sur ce point, l'absence de procédure écrite a joué des tours à l'Institution au cours de l'année 2012. L'idée est d'essayer d'éviter que se produise à nouveau une situation aussi complexe que celle que Sciences Po a dû affronter. La rédaction proposée est perfectible ; toute proposition visant à la simplifier ou à la rendre plus claire serait la bienvenue.

*In fine*, la question que posait M. Wasmer est : faut-il nécessairement qu'une seule et même personne porte la casquette d'administrateur et de directeur ? La réponse peut être négative. À défaut pour les deux conseils de parvenir à s'entendre, peut-être faut-il accepter qu'il puisse y avoir un administrateur distinct du directeur de l'établissement public. À mon sens, ce n'est pas nécessairement l'optimum pour l'Institution ; néanmoins, en ne donnant à aucune des deux instances le pas sur l'autre, le texte actuel renvoie à cette possibilité que ces deux fonctions soient disjointes.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je ne crois pas qu'il faille trancher, dire que c'est la même personne ou nécessairement des personnes différentes. Lorsque l'on regarde l'Institution dans sa perspective historique, la question a été ouverte au début. Roger Seydoux, Jacques Chapsal et André Siegfried ne savaient pas très bien comment devait s'organiser l'exécutif. André Siegfried était président, il présidait auparavant le conseil de direction de l'École. Jacques Chapsal était le n° 2 de l'école, il est devenu le directeur. Roger Seydoux est resté pendant deux ans l'administrateur. C'était lié à la période de transition, il y a eu manifestement hésitation. Lorsque Jacques Chapsal a quitté ses fonctions de directeur, le problème s'est à nouveau posé et il a souhaité rester administrateur au moins un temps. Mon prédécesseur, François Goguel et le conseil de l'époque ne l'ont pas souhaité. François Goguel a pensé que le nouveau directeur, Michel Gentot serait plus libre en étant en même temps administrateur.

Peut-être que, dans l'avenir, la gouvernance de Sciences Po voudra un président plus jeune, un administrateur plus spécialisé dans le rassemblement des fonds et un directeur plus spécialisé dans les problèmes stricts d'éducation. Je crois qu'il faut laisser cette possibilité institutionnelle ouverte. C'est une des chances de la maison. Je plaide pour la flexibilité. Qu'un début de procédure permette donc une communauté de recherche, très bien, mais il faut que la possibilité du choix final reste entre les mains de chacun des deux conseils.

**M. MION.**- C'est, je crois, ce à quoi vise le texte qui vous est proposé, avec toute sa maladresse. Il cherche à créer les conditions d'un dialogue entre les deux institutions. Si ce dialogue est infructueux, au bout de deux tentatives, il faut en tirer les conséquences et considérer que chacun des deux organes, en ce qui le concerne, désigne qui est l'administrateur, qui est le directeur.

**M. WASMER.**- Je vous remercie pour les clarifications apportées. On pourrait d'ailleurs observer qu'au fond, la procédure proposée dans cet article 14-1 n'est pas si éloignée de celle que nous avons mise en place pendant l'année 2012.

**M. le PRÉSIDENT.**- Tout à fait. Nous l'avons heureusement terminée, mais elle a été longue, coûteuse, etc.

**Mme FAUCHER.**- Sur ce point de la longueur de la procédure que nous avons eue par le passé, quatre mois n'est-il pas un peu court ? Pour un renouvellement, c'est peut-être un peu long, mais pour la recherche d'un nouvel administrateur, cela me semble un peu court.

*(Départ de MM. Pébereau et Ladreit de Lacharrière)*

**M. le PRÉSIDENT.**- Qu'est-ce que la procédure de sélection des dirigeants des grandes institutions scientifiques du monde et comment se déroule-t-elle ? Il y a deux éléments : la réalité et la légitimation.

La réalité, c'est qu'un certain nombre de gens -qui sont les gens en place- cherchent les meilleurs successeurs possibles. Ensuite, ils s'assurent que les corps constitués approuvent ce choix. Il ne faut pas trop pousser vers la légitimation. Sinon, vous créez une compétition extérieure qui sera très mauvaise pour Sciences Po.

Si je me suis fortement opposé à l'élection ou au choix de l'un des candidats, ce n'était pas du tout en raison de sa personnalité, mais parce que cela transformait la direction de Sciences Po en poste convoité par des gens qui quittaient une direction, un rectorat, etc. Je trouve extrêmement dangereux pour l'Institution que la direction de Sciences Po devienne un objet de la compétition pour les préfets qui perdent leur préfecture, des recteurs qui perdent leur rectorat, des députés qui perdent leur siège, les membres des cabinets ministériels qui se servent de leur poste comme d'un tremplin.

Il faut donc avoir une combinaison de procédures de légitimation et de choix. C'est Frédéric Mion qui cherchera le meilleur successeur possible pour le remplacer, et les conseils approuveront ou n'approuveront pas son choix. Il y aura une dialectique entre lui et vous-mêmes, et nos successeurs, pour choisir le meilleur administrateur de Sciences Po qui, en même temps, sera éventuellement le directeur.

**Mme GISSEROT.**- Une petite observation. Dans la procédure de désignation, il est dit qu'en cas de désaccord, les bureaux des deux conseils se réunissent. Or, à aucun moment, les textes ne prévoient la composition du bureau...

**M. GUILLAUME.**- ...si.

**M. MION.**- Vous avez raison, le mot «bureau» n'est pas mentionné, mais on indique qui est président et qui est vice-président.

**Mme GISSEROT.**- En effet, mais il faudrait ajouter qu'ensemble, ils constituent le bureau.

**M. MION.**- Bien sûr.

**Mme GISSEROT.**- Le mot « bureau » n'apparaît pas. J'ajoute que le bureau peut comporter d'autres personnes que les vice-présidents : un trésorier, un secrétaire, comme dans la plupart des fondations.

Selon moi, l'officialisation de l'existence d'un bureau aurait un autre avantage : s'il y a urgence, le président peut réunir le bureau et obtenir une discussion, une décision. Cela implique que les attributions du bureau -mais cela peut faire l'objet du règlement intérieur- soient précisées. Dans le passé, nous avons souffert du fait que votre prédécesseur, Frédéric, nous a parfois « mis devant le fait accompli ». Pourquoi ? Car il devait prendre une décision très rapide, qu'il prenait avec le président, mais dont le conseil n'avait pas été informé. Dans certains cas, l'existence d'un bureau pourrait résoudre cette question.

De même, et cela rejoint les propos de M. Fitoussi, je me demande si un certain nombre de dispositions qui figurent dans les statuts ne pourraient pas plutôt prendre place dans un règlement intérieur telles que, par exemple, la possibilité de faire une visioconférence.

Enfin, il est écrit : « *Le directeur de l'IEP assiste sans voix délibérative aux séances du conseil d'administration.* » Si les deux personnes sont distinctes, cela ne pose pas de problème, mais si l'administrateur est également le directeur, je crains que ce soit extrêmement compliqué.

**M. SCHWEITZER.**- L'administrateur n'a pas voix délibérative.

**Mme GISSEROT.**- Avant, il l'avait. Mais s'il ne l'a plus, il n'y a plus de problème. Cela m'avait échappé.

**M. le PRÉSIDENT.**- Merci de toutes vos remarques, extrêmement précises et précieuses. Si vous en êtes d'accord, avec l'administrateur, nous allons polir le texte, améliorer sa forme, essayer de tenir compte de vos observations. Sur un certain nombre de points, des votes nous départageront. Nous reviendrons vers vous avec un texte de propositions que, j'espère, vous voterez et qui constitueront les nouveaux statuts de la Fondation. Nous reviendrons également vers vous avec toutes les dispositions transitoires, afin que vous sachiez très précisément comment nous passerons de la situation actuelle à la situation future.

**Mme GISSEROT.**- Monsieur le Président, une date est-elle fixée ?

**M. le PRÉSIDENT.**- Madame Milome s'en occupe. Nous ferons en sorte qu'un maximum de gens soit présent.

Merci de vos observations et de la qualité de votre participation à cette délibération.

*La séance est levée à 11 heures 30.*