

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 10 février 2015 -

Sommaire

I.	Adoption des procès-verbaux du 21 octobre et du 9 décembre 2014	2
II.	Point sur l'avancée des statuts et vote d'une délibération donnant mandat à l'administrateur de finaliser le texte relatif à la FNSP	2
III.	Statut des chercheurs et des professeurs de la FNSP	4
IV.	Présentation du plan égalité femmes-hommes	24
V.	Information sur le dossier DEXIA	37
VI.	Informations et questions diverses	38

MEMBRES PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, François CHEREQUE, Jean-François CIRELLI, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Serge HURTIG, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascal LAMY, Pascale LECLERCQ, Marie-Christine LEPETIT, Nathalie LOISEAU, Louis MARROU, Frédéric MION, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOUEAU, Louis SCHWEITZER, Jean-Claude TRICHET, Etienne WASMER.

MEMBRES ABSENTS

Patrice BOURDELAIS, Aurélien BRUNEL, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Martial CRON, Marc GUILLAUME, Marion GUILLOU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Jean-Claude PAYE, Antoine ROGER, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE.

Assistaient à la réunion :

Charline AVENEL, secrétaire générale ; Michel GARDETTE, directeur de l'information scientifique ; Hélène KLOECKNER, chargée de communication interne et référente égalité femmes/hommes ; François LAMY, commissaire aux comptes ; Christine MUSSELIN, directrice scientifique ; Pierre-Yves SUARD, directeur financier.

PROCES VERBAL

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

M. le PRÉSIDENT.- Merci de votre présence. Ne pourront pas participer à nos travaux : M. Patrice Bourdelais qui a donné procuration à Mme Catherine Mayeur-Jaouen ; M. Marc Guillaume qui a donné procuration à M. Frédéric Mion ; Mme Marion Guillou qui a donné procuration à Mme Hélène Gisserot ; M. Philippe Neau-Leduc ; M. Antoine Roger ; M. Jean-Marc Sauvé qui m'a donné procuration et M. Philippe Terneyre qui a donné procuration à M. Etienne Wasmer.

I. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DU 21 OCTOBRE ET DU 9 DECEMBRE 2014

M. le PRÉSIDENT.- Nous avons à adopter le procès-verbal du 21 octobre. Celui du 9 décembre n'est pas encore prêt. Je rappelle à ceux qui ne l'ont pas encore corrigé de le faire le plus rapidement. Sur le procès-verbal du 21 octobre, y a-t-il des observations ?

☞ Le procès-verbal du 21 octobre 2014 est adopté à l'unanimité des membres présents ou représentés.

II. POINT SUR L'AVANCEE DES STATUTS ET VOTE D'UNE DELIBERATION DONNANT MANDAT A L'ADMINISTRATEUR DE FINALISER LE TEXTE RELATIF A LA FNSP

M. MION.- Ce bref exposé aura surtout pour objet de tenir le conseil informé de ce sujet important, qui nous a mobilisés dans ce conseil voilà bientôt un an. Il a fait l'objet de beaucoup de travaux depuis, mais peut légitimement susciter un peu d'impatience de la part de certaines et certains d'entre vous.

C'est le 25 mars 2014 que ce conseil a adopté à l'unanimité les projets de statuts nouveaux de la FNSP. Depuis, nous avons accompli des travaux de mise au point assez longs du texte relatif à l'IEP avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui n'ont rien changé de substantiel à ce texte, mais qui ont simplement modifié la forme de sa rédaction. S'agissant de l'IEP, nous avons dû constituer un comité technique, comme y sont tenus tous les établissements publics de l'État. L'IEP de Paris était dépourvu d'un tel comité ; or, la consultation de ce dernier était impérative pour que les textes portant les nouveaux statuts de l'IEP pussent être transmis au Conseil d'État et validement adoptés par le Gouvernement. Ce comité technique a été constitué lors des élections générales dans la fonction publique qui se sont tenues début décembre. Il a rendu son avis, positif à l'unanimité, sur les projets de statuts de l'IEP au cours du mois de janvier.

En janvier également, le conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui devait de la même manière être consulté sur le projet de statuts de l'IEP, a rendu un avis. Un peu contre toute attente, cet avis a été positif ce qui montre que, comme disent les Suisses, parfois on est déçu en bien ! C'est la longueur de traitement du sujet IEP qui a été la cause du retard subi par le texte FNSP,

puisque le Conseil d'État devait être saisi simultanément de ces deux textes.

S'agissant précisément de ce décret FNSP, nous avons échangé avec le ministère de l'intérieur qui a la haute main sur tous les textes relatifs aux fondations, et qui n'a proposé aucune modification substantielle. Mais, formellement, le texte prendra la forme d'un décret qui approuvera les statuts que vous avez adoptés, ce qui s'était déjà passé en 1972. Le texte a également été soumis à l'avis du ministère des finances. Il va donc être transmis au Conseil d'État en même temps que le texte IEP.

Nos échanges avec le Conseil d'État démarrent maintenant, et c'est précisément dans le cadre de ces échanges que je sollicite le mandat qu'il vous est proposé de m'accorder ce matin, qui a simplement vocation de permettre de peaufiner la rédaction du texte. C'est d'usage constant s'agissant des fondations ; dès lors que le Conseil d'État doit rendre un avis sur des textes conformes à ceux qui ont été délibérés par le conseil d'administration de la FNSP, il est admis que de petits ajustements puissent être réalisés dans le cadre d'un mandat que le conseil d'administration donne à l'un de ses membres. C'est ce mandat qu'il vous est demandé de m'attribuer ce matin, sachant que le Conseil d'État devrait rendre son avis dans les mois qui viennent et le texte être publié aussitôt après.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il des observations ?

Mme LEPETIT.- En l'état, de manière littérale, je trouve que le projet de résolution est trop ouvert et ne correspond pas à la présentation fort claire qui vient d'en être faite. Je suggère d'ajouter « rédactionnelles » après « modifications » de façon à ce qu'il soit bien clair qu'il s'agit juste d'améliorations aux marges et qu'il n'est pas donné la possibilité de modifier l'esprit.

M. MION.- La rédaction proposée est celle que le ministère de l'intérieur suggère systématiquement dans ce type de cas de figure. Nous ne nous en sommes pas séparés, mais c'est comme vous le pensez.

M. le PRÉSIDENT.- Cela ne peut pas être des modifications de fond.

M. MION.- En effet, si modifications de fond il devait y avoir, cela supposerait une nouvelle délibération de votre conseil.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autres observations, nous pouvons passer au vote.

M. PÉBEREAU.- Finalement, précise-t-on « les modifications » ?

M. le PRÉSIDENT.- « Modifications de rédaction » vous convient-il ?

RESOLUTION N° 1

« Le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques donne mandat à Monsieur Frédéric Mion, administrateur de la FNSP et directeur de l'IEP de Paris, et à Mme Charline Avenel, secrétaire générale de l'IEP de Paris, pour apporter aux projets de statuts de la Fondation, délibérés lors de la séance du 25 mars 2014, les modifications de rédaction qui pourraient être demandées par l'administration ou le Conseil d'État. »

☞ La résolution est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés.

III. Statut des chercheurs et des professeurs de la FNSP

M. le PRÉSIDENT.- Nous arrivons enfin à ce texte que nous attendions depuis longtemps. Je vais demander à notre administrateur de dire un mot.

M. MION.- Voilà plusieurs années, la FNSP a entrepris de recruter des chercheurs-enseignants dans le cadre de contrats de droit privé. Ce faisant, la FNSP a fait montre de ses capacités à innover en la matière et, surtout, grâce à cette innovation, elle a saisi l'opportunité de renforcer considérablement sa communauté scientifique. C'est à la faveur de cette décision qu'ont pu être constitués, quasi intégralement, le département d'économie de Sciences Po et une grande partie du département de droit. Cette décision a donc été d'une portée très significative pour la constitution d'une communauté académique plus importante dans notre maison. Il est apparu important que la décision qui avait été ainsi prise et les conséquences qui en découlent pussent faire l'objet d'un exposé devant votre conseil. C'est aussi l'occasion de revenir sur la composition de la communauté scientifique de Sciences Po aujourd'hui et cela permettra d'évoquer les dispositions statutaires qui régissent la situation de ces personnels chercheurs-enseignants de la FNSP aujourd'hui.

Je laisse à Christine Musselin le soin de nous exposer ces divers points.

Mme MUSSELIN.- Merci pour cette invitation à venir présenter ces travaux. Dans un premier temps, je voudrais dire quelques mots sur la communauté scientifique de Sciences Po au sens large. Je vais commenter les documents qui vous ont été envoyés et donc :

- . vous parler de la communauté scientifique de manière générale ;
- . vous présenter ses principales évolutions et notamment celles qui concernent les personnels académiques de statuts FNSP ;
- . dire quelques mots des nouveaux statuts qui sont en cours de finalisation avec les dispositions applicables aux chercheurs et enseignants-chercheurs de la FNSP.

*** La communauté scientifique de Sciences Po**

Un rappel sur la complexité de cette communauté quand il s'agit des personnels permanents. Je ne vais pas parler des chargés d'enseignement ceux que l'on appelle «maîtres de conférences», mais uniquement des « **permanents** » de Sciences Po. Les statuts sont extrêmement variés.

D'abord, des personnels qui relèvent de statuts publics :

- les **enseignants-chercheurs** du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ou, plus clairement, les professeurs et les maîtres de conférences des universités ;
- des **agrégés du secondaire** qui sont affectés à l'enseignement supérieur et que l'on appelle des PRAG ;
- des **chercheurs CNRS** qui sont affectés aux laboratoires de recherche de Sciences

Po.

Ensuite, des personnels de statuts privés qui sont des salariés de la FNSP :

- des **chercheurs** - et donc maintenant également des chercheurs-enseignants - de la **FNSP** ;
- des **chargés d'étude de l'OFCE**.

Je vais donc me concentrer sur les personnels dont le suivi relève de la direction scientifique, à savoir : les professeurs des universités ; les maîtres de conférences des universités ; les chercheurs CNRS ; les chercheurs et chercheurs-enseignants de la FNSP. Depuis plusieurs années, il y a eu une politique ambitieuse de la part de Sciences Po en matière de recrutement des personnels scientifiques. Entre 2007 et 2014, l'augmentation a été de 35 %, ce qui porte à 184 l'ensemble constitué par les professeurs et les maîtres de conférences des universités, les chercheurs CNRS et les personnels académiques FNSP.

Du côté du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'augmentation est de 81 %. On est passé de 32 à 58 personnes. Il ne s'agit pas de postes car nous n'avons pas eu de postes dans ces proportions-là. Nous avons mobilisé des postes qui étaient utilisés pour des « professeurs invités » afin de recruter des personnels permanents. C'est ce qui a permis cette augmentation.

Du côté du CNRS, la marge de manœuvre est limitée. Nos laboratoires attirent très fréquemment des personnels CNRS mais il y a aussi des départs à la retraite. On observe une petite diminution de 4 %.

Et puis, ce qui est surtout remarquable, c'est l'augmentation de 50 % sur sept ans du côté de la FNSP. C'est vraiment la politique salariale de la FNSP qui a été consacrée à l'augmentation de cette communauté scientifique.

(Arrivée de M. Marrou)

La communauté scientifique se répartit donc en trois groupes :

- 39 % de personnels de la FNSP : 34 chercheurs et 38 chercheurs-enseignants ;
- 32 % de professeurs (55) et de maîtres de conférences (3) ;
- 29 % de personnels CNRS, avec 25 chargés de recherche et 29 directeurs de recherche.

Cette communauté est assez fortement masculine (71 %) mais avec des différences très fortes selon les catégories et les grades : 84 % parmi les professeurs et 36 % parmi les chargés de recherche FNSP.

La moyenne d'âge est assez élevée, 49 ans, ce qui se comprend, puisque l'on recrute essentiellement des personnes en deuxième partie de carrière.

La répartition disciplinaire montre de grandes différences entre les disciplines. C'est le reflet de la constitution de cette communauté académique puisque, dans un premier temps, ce sont surtout des chargés de recherche et des directeurs de recherche FNSP en science politique qui ont été recrutés. Ils sont

aujourd'hui 91 et seulement 36 en sociologie, 18 en droit, 22 en économie et 17 en histoire.

* D'importantes évolutions pour les personnels académiques FNSP

Il y a eu deux étapes importantes depuis la deuxième partie des années 2000 pour les personnels académiques FNSP. D'abord, pendant très longtemps, les chercheurs FNSP ont eu une gestion des carrières très calquée sur celle des chercheurs CNRS. Or, à partir de la moitié des années 2000, il a y eu un phénomène d'éloignement par rapport à cette gestion des carrières avec la suppression de grades intermédiaires. On a donc deux grandes catégories : d'une part, les chargés de recherche et les directeurs de recherche avec une possibilité de promotion de l'une à l'autre ; d'autre part, l'instauration d'une reconnaissance au mérite en fonction d'une évaluation régulière des activités de recherche, d'enseignement, de diffusion scientifique ou de participation à la vie de l'établissement. Cela a eu pour conséquence une gestion beaucoup plus individualisée des carrières, plus indexée sur les résultats que sur l'ancienneté et une plus forte différenciation entre les chercheurs FNSP.

Depuis 2009, il a été décidé de ne plus recruter de chercheurs FNSP, mais de recruter des chercheurs-enseignants FNSP et donc, d'introduire simultanément une nouvelle forme de gestion des carrières de ces personnels dite de *tenure track*. Je suis désolée d'employer des termes anglo-saxons mais la traduction de ce terme n'est pas du tout simple et surtout, parce que l'idée est d'avoir une gestion des carrières qui soit lisible à l'international. Il était donc très important de pouvoir être compris par nos partenaires internationaux. Cette gestion des carrières qui est calquée sur les modalités de gestion des carrières aux Etats-Unis, se décompose en deux parties.

Une première partie, dite de *pré-tenure*, pendant laquelle la personne que l'on vient de recruter est à l'épreuve avec une évaluation à mi-parcours pendant cette période et, un moment extrêmement important qui est l'obtention de la *tenure*, moment où l'on reconnaît et où l'on titularise symboliquement cette personne. Alors, cette dernière passe *d'assistant professor* à *associate professor* avec, par la suite, la possibilité d'une promotion comme *full professor*...

M. MION.- ...je vous interromps, car Madame Renouard s'émeut de l'usage de ces termes anglais. Vous vous en êtes expliquée il y a un instant, mais je voudrais y revenir à mon tour pour dire qu'il s'agit moins d'une facilité de langage pour des termes qui seraient absolument intraduisibles que, comme l'a dit Madame Musselin, d'un vocabulaire adopté pour être compris en dehors de nos frontières, dans un contexte où nous souhaitons recruter fortement des professeurs et des chercheurs qui viennent de systèmes étrangers. Cela permettait de montrer qu'à Sciences Po, nous adoptions un système très comparable à celui que l'on trouve dans les grandes universités internationales, notamment d'Amérique du Nord. Voilà pourquoi nous utilisons ces anglicismes, en ayant conscience que ce n'est pas nécessairement la solution la plus souhaitable.

Mme RENOUARD.- Cela ne me convainc pas. Honnêtement, je ne vois pas pourquoi on ne peut pas utiliser les appellations de « professeur assistant », de « professeur associé » et de « professeur », quitte à mettre à côté, entre parenthèses, le terme anglais. Je considère que c'est une véritable démission ! La langue française est suffisamment riche et suffisamment précise. Autrefois, on négociait et signait les

traités internationaux en langue française, considérant que c'était la langue la plus précise. Je regrette infiniment ce que, encore une fois, je considère être une démission.

M. DUHAMEL.- Je propose une solution de compromis qui, en même temps, enrichirait la langue française : que l'on parle de « tenure ».

M. le PRÉSIDENT.- Le compromis pourrait tout simplement être que le terme français soit utilisé dans les documents en français, en mettant entre parenthèses l'expression anglaise.

M. MION.- Il serait tout à fait injuste de faire porter à Madame Musselin la responsabilité de cette terminologie, qui existe dans cette maison depuis des années et qui a largement précédé sa prise de fonction.

J'entends parfaitement le souhait de Madame Renouard qui est très légitime, mais le problème c'est que, lorsque l'on parle en français de « professeur associé », on parle d'autre chose. On parle de professeurs qui sont employés dans un statut public à temps partiel ; ce sont des professionnels qui, avec ce statut de « professeur associé » exercent certaines des responsabilités d'un enseignant-chercheur. Dès que l'on veut trouver une terminologie française qui soit tout à fait satisfaisante on bute sur le fait que, si on les traduit littéralement, un grand nombre des termes utilisés ici en anglais évoquent d'autres réalités que celles que l'on cherche à viser.

J'entends votre profonde irritation. Je veux bien que nous essayions d'y réfléchir, mais ce sont des débats qui ont animé la communauté scientifique avant même que j'arrive et, devant la difficulté de la tâche - peut-être pouvons-nous qualifier cela de démission, comme vous l'avez fait - cette communauté scientifique s'en est finalement remise à cette terminologie anglaise, quels qu'en soient les défauts.

M. le PRÉSIDENT.- Une terminologie anglaise qui est sans doute française d'origine. « Tenure » est un mot contractuel qui s'est généralisé aux Etats-Unis dans les universités, pour définir la position des professeurs titulaires, au début du XX^e siècle. C'est un terme désignant une forme de contrat. Le mot « tenure » en français existait au XVIII^e et a été remplacé à partir du XIX^e siècle par le mot « titulaire » car l'université française est une université publique et uniforme, non contractuelle, et diverse comme dans le système anglo-américain.

M. DUHAMEL.- D'ailleurs, au XVIII^e siècle, des universitaires américains protestaient contre cet emprunt de la langue française.

M. le PRÉSIDENT.- Harvard existait déjà au XVIII^e siècle. L'usage de la langue anglaise est un reproche qui nous est fait constamment. Je trouve, je me répète, que dans les documents français, on devrait éviter l'usage du mot anglais - quitte à le mettre entre guillemets ou entre parenthèses - car on crée inutilement des réflexes critiques ou hostiles à notre égard.

M. TRICHET.- Le *Littré* donne deux acceptions pour le mot « tenure ». Il faudrait simplement ajouter une acception supplémentaire...

M. le PRÉSIDENT.- ...que donne-t-il comme définition ?

M. TRICHET.- C'est assez exotique : « *Mode suivant lequel on tenait une terre. Mouvance d'un fief. Tenure féodale ; fief noble en général. Tenure de chevalier...* »

M. DUHAMEL.- ...en fait, c'est très approprié ! (*Rires*)

M. TRICHET.- « *Tenure de roture : mode de possession qui existe encore en Angleterre* ». Et puis : « *Il se dit aussi quelques fois pour terre donnée à ferme* ». Tenure est évidemment un mot français, il n'y a aucun doute là-dessus !

M. le PRÉSIDENT.- En revanche, *full* n'est pas très bon, même en anglais.

M. FITOUSSI.- On pourrait réfléchir au mot français et mettre le mot anglais entre parenthèses. Par exemple, *tenure track* est un processus de titularisation. Ce n'est donc pas très compliqué de trouver les mots français adéquats, mais pour être compris par la communauté internationale, le mot anglais figurerait entre parenthèses.

M. DUHAMEL.- En soi peut-être, mais quand vous avez un mot qui à l'origine est français, qui renvoie à la notion de contrat et qui a été américanisé, on peut quand même le reprendre et le re franciser sans avoir à le mettre entre parenthèses ! Que vous le disiez pour *hamburger* je comprends, mais pour *tenure*, très franchement, ce n'est pas une objection pertinente. Pour *track* à la rigueur, mais pas pour *tenure*.

M. FITOUSSI.- Cher Olivier, on aime bien être compris. Si on met « processus de tenure » je ne vois pas qui nous comprendrait.

M. DUHAMEL.- L'intéressé comprendra qu'il s'agit de lui attribuer un fief. (*Sourires*)

Mme MUSSELIN.- Je peux suggérer de recourir au mot «permanence», terme utilisé par les canadiens, mais malheureusement, on ne peut pas totalement reprendre la terminologie canadienne, puisque les *associate* s'appellent «agrégés» et du coup, on retombe sur les risques de confusion qui viennent d'être évoqués. Mais on peut essayer d'y réfléchir. L'important, c'est que la décision de tenure soit vraiment l'étape décisive dans la carrière. On a essayé de la rendre équivalente au passage de maître de conférences à professeur pour les enseignants-chercheurs du ministère.

Dans les textes qui décrivent les procédures qui vont accompagner la gestion de ces carrières, nous avons prévu que les personnes qui vont se présenter à la tenure obtiennent auparavant l'habilitation à diriger des recherches afin d'être équivalentes à un professeur des universités. Notre souci est de faire en sorte que les personnels scientifiques FNSP soient gérés selon des modes de carrière compatibles avec le système français, tout en étant aussi compatibles avec le système international, et donc compréhensibles par les personnes qui sont à l'international et qui souhaiteraient nous rejoindre.

Quelques mesures complémentaires ont été prises ces dernières années. D'abord, une incitation à la convergence entre les chercheurs FNSP - puisque toutes les personnes recrutées avant 2009 restent des chercheurs FNSP chargés de recherche ou directeurs de recherche - et les chercheurs-enseignants que nous recrutons depuis 2009. A été instituée, là aussi avant 2012, une prime d'incitation à l'enseignement qui est renouvelable tous les trois ans. Actuellement, 9 chercheurs FNSP bénéficient de cette prime, par laquelle ils s'engagent à avoir une charge d'enseignement équivalente à celle d'un professeur des universités ou d'un chercheur-enseignant FNSP. Et, on a aussi donné la possibilité aux chercheurs FNSP de changer de statut et de devenir des chercheurs-enseignants. Cela n'est toutefois pas automatique, il y a une procédure d'examen de ces demandes. Actuellement, 11 chercheurs FNSP sont

devenus chercheurs-enseignants FNSP. Ils ont donc les mêmes obligations qu'un chercheur-enseignant FNSP.

Ensuite, on constate l'internationalisation des recrutements. Toutes les publications de postes sont faites à l'international, ce qui a eu un effet très net sur l'internationalisation de notre corps enseignant. En effet, 56 % des personnes recrutées dans cette catégorie de chercheurs-enseignants entre 2009 et 2014 étaient de nationalité étrangère alors que, si on prend l'ensemble des personnels académiques recrutés sur la même période, on arrive à 31 %. Par ailleurs, 76 % d'entre eux exerçaient dans une université étrangère avant de rejoindre Sciences Po et 64 % sont titulaires d'un doctorat obtenu à l'étranger.

On a donc une population scientifique de Sciences Po extrêmement diversifiée. Voici la représentation des différents statuts par discipline. On retrouve la place importante de la science politique ; c'est aussi la discipline dans laquelle on a le plus grand spectre de statuts :

- . en vert foncé et vert clair : les personnels du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche, à savoir les professeurs et maîtres de conférences, avec une prédominance des professeurs ;
- . en orange : les personnels CNRS, directeurs de recherche et chargés de recherche ;
- . en violet clair et foncé : les personnels chercheurs FNSP que l'on retrouve très présents en science politique ;
- . en bleu : ces nouveaux chercheurs-enseignants FNSP qui sont nombreux en économie, ce qui a permis de créer le département d'économie ; également en droit, avec beaucoup de professeurs dans les deux cas puisque ce sont les postes que l'on a pu consacrer au recrutement de personnel permanent.

*** Les nouveaux statuts des chercheurs et chercheurs-enseignants FNSP**

Je mettrai l'accent sur les principaux éléments. Le texte que vous avez dans votre dossier est très largement inspiré du décret de 2009 pour les professeurs et les maîtres de conférences des universités. Dans notre esprit, il s'agit bien d'avoir une certaine convergence entre les différents personnels qui constituent la communauté scientifique de Sciences Po. Nos chercheurs-enseignants ont les mêmes missions, les mêmes charges d'enseignement que les professeurs ou les maîtres de conférences de l'enseignement supérieur.

Une question s'est posée : comment leur garantir la même liberté académique que celle dont jouissent les professeurs et maîtres de conférences des universités ? Dans le texte, nous avons essayé de l'écrire noir sur blanc, en garantissant qu'ils ne peuvent pas être licenciés au motif des sujets sur lesquels ils enseigneraient ou feraient de la recherche. Les termes sont exactement ceux employés dans le décret de 2009 pour les professeurs et les maîtres de conférences. On essaye vraiment de se caler sur la même notion de liberté académique. Et on poursuivra l'évaluation régulière de leurs activités et de leurs résultats. Je pense que l'on va passer à une évaluation triennale au lieu d'une évaluation biennale. Elle sera réalisée par les pairs et permettra de continuer à avoir un système de reconnaissance du mérite.

Je vous remercie et suis prête à répondre à vos questions.

M. LAMY.- Une question de béotien. Lorsque l'on parle d'habilitation, d'évaluation, de promotion, de ténurisation, de quoi parle-t-on ? Qui décide ? Qui évalue ? Quels sont les critères ?

Mme MUSSELIN.- L'habilitation à diriger des recherches est un diplôme national. Des textes cadrent assez sommairement les conditions d'attribution de cette habilitation. C'est, en quelque sorte, une seconde thèse. Nous sommes en train de clarifier la manière dont on voudrait que cela se passe à Sciences Po. En particulier, nous souhaiterions que les personnes qui sont en poste à Sciences Po ne passent pas systématiquement leur habilitation ici, notamment, si elles ont déjà fait leur thèse dans notre établissement. Dans ce cas, nous allons très probablement leur demander de préparer leur habilitation dans une autre institution universitaire. Chaque institution peut fixer ses attentes en matière d'habilitation.

Concernant les procédures que nous gérons directement à Sciences Po, essentiellement les procédures de promotion et de tenure, nous les avons déjà mobilisées puisque trois décisions de tenure ont déjà été prises dans le département d'économie et une en science politique. Actuellement, c'est une décision préparée par le département concerné, sur la base de lettres de recommandations qui sont demandées à des experts externes à Sciences Po. Le département émet un avis sur la demande de tenure. Cet avis est ensuite transmis au bureau scientifique de Sciences Po (l'instance qui gère les décisions scientifiques) qui statue à son tour. Puis, l'avis de cette instance est transmis à Frédéric Mion qui décidera d'accorder ou non la tenure à la personne qui l'a demandée.

Pour les promotions, c'est un peu différent. Nous attendons les nouveaux statuts de Sciences Po pour mettre en place de nouvelles règles. Jusqu'à présent, il y avait une commission des chercheurs qui, une fois que la personne avait obtenu son habilitation à diriger des recherches, examinait la demande de promotion de celle-ci. Cette commission des chercheurs était constituée de pairs de FNSP mais aussi de professeurs des universités.

Quatre éléments sont pris en considération :

- . les activités scientifiques de la personne : le nombre de ses publications, leur intérêt, leur caractère innovant, etc. ;
- . l'enseignement lorsque la personne en fait ;
- . l'engagement et la participation à la vie de l'institution ;
- . les activités de diffusion scientifique et de valorisation de la recherche.

M. MION.- Le principe, c'est celui de l'évaluation par les pairs, qui est le principe constant dans le monde universitaire, le monde des chercheurs, avec des commissions composées elles-mêmes de chercheurs ou d'enseignants-chercheurs de la maison ou de l'extérieur. La décision administrative me revient *in fine* en tant que chef d'établissement, mais ce qui importe, c'est le travail en amont réalisé par des experts, des gens compétents pour se prononcer sur les qualités scientifiques intrinsèques des individus.

M. LAMY.- Sur le paramètre «enseignement» que vous évoquez dans les différents paramètres d'évaluation, qui apprécie qui et comment pour la partie consistant à évaluer la capacité pédagogique, l'effet d'entraînement sur les élèves, donc tout ce qui va au-delà de la qualité scientifique ?

M. le PRÉSIDENT.- S'il le permet, je vais compléter la question de Pascal Lamy. Nous touchons là le point central de l'institution universitaire, à savoir comment recrute-t-on les meilleurs puisque, par définition, les meilleures universités sont celles composées des meilleurs professeurs et des meilleurs étudiants.

Nous avons des exemples historiques qui expliquent l'efficacité de certaines procédures de choix par rapport à d'autres choix. Par exemple, les mathématiques qui ont une particulière qualité en France. Les mathématiciens français pratiquent une règle très simple : pour son premier poste, on ne peut pas être professeur dans l'université qui vous fait docteur. Il y a une obligation d'être accepté par l'extérieur avant de revenir. C'est une garantie car, bien évidemment, les institutions qui nomment professeurs ceux qu'elles font docteurs ont tendance à se scléroser.

Une deuxième règle institutionnelle existe dans les universités américaines, c'est que le nombre d'emplois de non titulaires est supérieur au nombre d'emplois de titulaires. Par exemple, Harvard prend quatre non titulaires sur lesquels il n'y en aura qu'un, au maximum deux, titulaires, de façon à ce qu'à l'intérieur même de l'université, il y ait toujours une constante sélection. Pour prendre un exemple concret, dans les années 60, étaient non titulaire Brzezinski, Kissinger et Stanley Hoffmann. Seul Stanley Hoffmann a été retenu ; Brzezinski a dû partir à Columbia et Kissinger a dû partir également. Je pourrais donner mille autres exemples. Cette règle intérieure au système américain assure une constante qualité ; elle est évidemment liée à la concurrence entre les universités.

Un troisième problème - ici un défaut français apparaît - c'est la création de commissions de sélection ad hoc. Les commissions qui recrutent sont créées après que l'emploi ait été défini et ouvert, ce qui permet évidemment toutes les manipulations que vous imaginez. Les commissions sont composées de gens qui sélectionneront la personne que l'on a présélectionnée. Or, la règle universitaire élémentaire est que la commission de recrutement doit être constituée avant l'ouverture et la définition des postes. C'est un principe essentiel sinon, on facilite toutes les manœuvres ; elles existent et, là aussi je pourrais donner beaucoup d'exemples dans l'université française qui consistent à créer des commissions uniquement destinées à recruter M. Dupont ou M. Durand.

Je crois qu'il y a une série de principes institutionnels à laquelle nous devons faire attention, et que nous devons inclure dans nos textes si nous voulons recruter les meilleurs.

Mme MUSSELIN.- Merci beaucoup, Monsieur le Président. D'ailleurs, dans le dossier que nous vous avons remis, il y a le guide du recrutement qui a été élaboré au cours des dernières années pour essayer de faire en sorte que nous suivions les règles les plus efficaces possible, justement pour être sûr de choisir les meilleurs.

Comme vous avez pu le voir dans les chiffres que je vous ai donnés, la création du statut de chercheur-enseignant a permis d'ouvrir considérablement nos recrutements et d'éviter les recrutements locaux. C'est, d'ailleurs, un principe qui n'est pas inscrit dans les textes, mais que nous avons adopté au sein de la communauté scientifique de Sciences Po. Nous ne recrutons plus de chercheurs qui ont fait leur thèse à Sciences Po, en tout cas, pas pour le premier poste.

Monsieur Lamy, concernant l'évaluation de l'enseignement, plusieurs éléments sont pris en compte. Nous vérifions tout d'abord que la personne a assuré les enseignements qu'elle est censée assurer.

Ensuite, une évaluation des cours de cette personne est faite par les étudiants puisque, à Sciences Po, tous les cours sont évalués. Nous disposons donc de ces éléments. Enfin, nous demandons de plus en plus les synopsis des cours afin de connaître le contenu du cours proposé et, là aussi, d'avoir un regard sur ce contenu.

M. PÉBEREAU.- Ce nouveau statut est le résultat d'un très bon travail. Je pense très important que, maintenant, Sciences Po dispose d'un système qui corresponde aux pratiques internationales. Un tel système était déjà en place pour l'économie, en particulier. C'est très bien qu'il puisse être généralisé et soit utilisable dans toutes les disciplines.

J'ai quelques questions.

Tout d'abord, les différentes précisions apportées par Jean-Claude Casanova sur les bonnes pratiques dans l'application des procédures peuvent-elles faire l'objet d'un texte à proprement parler ? Cela ne figure pas sous cette forme - et c'est normal d'ailleurs - dans le document qui est destiné aux candidats. Il me semble qu'il serait utile de fixer ces principes dès le départ. Il faudrait probablement les compléter par quelques autres qui résulteraient de réflexions ultérieures des spécialistes.

Quelles conséquences tire-t-on des questions d'évaluation dans le domaine scientifique ? La procédure qui nous est présentée comporte pré-tenure, tenure et éventuelle promotion. Quelle est la durée normale de chacune de ces étapes ? À partir de quel moment l'intéressé est-il définitivement, jusqu'à la fin de sa vie professionnelle, un salarié de Sciences Po ?

Et puis, quelles sont les éventuelles conséquences que l'on peut tirer d'une évaluation négative ? En effet, le document que nous avons reçu traite des promotions possibles. Des procédures sont-elles prévues pour le cas où, pour une raison ou pour une autre, un chercheur perdrait la confiance de l'établissement et de ses collègues ?

Enfin, est-il possible de se séparer d'un enseignant-chercheur ou d'un chercheur, d'un assistant-professeur ou d'un professeur associé ? Comment fait-on ? La caractéristique des systèmes internationaux, c'est qu'ils conduisent à des niveaux de rémunération assez différents. Une fois que l'on a embauché quelqu'un de façon pérenne, il faut être sûr que ses travaux correspondent toujours à ceux qui ont motivé son embauche.

M. CIRELLI.- J'ai également trouvé le dossier très intéressant et très clair. J'ai une seule question. Le moment important est l'acceptation de la tenure. Y a-t-il beaucoup de recalés et, s'il y en a, quel est le pourcentage ? ou, finalement, donnez-vous la tenure à tout le monde ?

M. MARROU.- Mes questions sont similaires et portent sur tout ce qui a trait à l'évaluation des enseignants-chercheurs. J'aimerais comprendre le sens que vous donnez à « évaluation » : est-ce une évaluation par rapport à l'enseignant-chercheur ou plutôt une sorte « d'évaluation/notation » par rapport à l'établissement ? Je pense avoir compris votre souhait de vous conformer aux normes internationales, mais dans le système d'évaluation mis en place, quelle est la proportion des pairs extérieurs à l'institution ? De plus, votre corps professoral étant en grande partie, voire majoritairement composé de collègues étrangers, quelle est la proportion de personnes étrangères ?

Mme MUSSELIN.- Sur la durée, nous avons engagé la discussion avec les différentes

disciplines. Le fait que l'habilitation à diriger des recherches soit obligatoire pour se présenter à la tenure contraint à instaurer des durées un peu différentes selon les disciplines car le temps nécessaire pour la préparer est assez différent d'une discipline à l'autre. Dans le document que je vous ai remis, nous avons prévu entre sept et neuf ans de période de pré-tenure. Actuellement, la période est plutôt de six ans. C'est ce qui avait été mis en place dans un premier temps, mais en échangeant avec les différentes disciplines, il semble souhaitable de modifier cette durée. Les économistes nous ont dit qu'il serait plus raisonnable d'aller vers sept ans, et en science politique, en histoire et en sociologie, d'aller plutôt vers huit ou neuf ans. Il y aurait un examen à mi-parcours, ce qui permet de se séparer de la personne en amont si on estime qu'elle n'ira de toute façon pas jusqu'à la tenure.

Concernant les évaluations - et cela rejoint la question sur le nombre de recalés et sur la prise de décision - actuellement, on a un taux de 25 % de refus de tenure. Quatre décisions ont déjà été prises, trois positives et une négative. C'est un pourcentage en deçà de celui de Harvard, mais Harvard met la barre particulièrement haute ; la plupart des autres universités américaines sont un peu plus généreuses dans l'attribution de la tenure. C'est un système que l'on doit aussi mettre en place.

Peut-on se séparer d'un enseignant-chercheur ? Oui, c'est ce que l'on a prévu dans le texte. Là aussi, je n'ai pas fait preuve de grande originalité. J'ai repris les raisons pour lesquelles, aux Etats-Unis, on peut se séparer d'un professeur, à savoir :

- . des raisons économiques, on doit prévoir la situation où la FNSP se trouverait en grande difficulté ;
- . la faute grave ;
- . l'insuffisance professionnelle qui, d'ailleurs, est aussi prévue dans le système public. Pendant plusieurs années, j'ai siégé dans une commission du CNRS, à trois ou quatre reprises, on a voté l'insuffisance professionnelle pour un collègue.

M. PÉBEREAU.- En cas de difficultés économiques de l'institution, est-il possible de réduire le nombre des enseignants ?

Mme MUSSELIN.- En cas de difficultés économiques, je pense qu'il faudrait se demander comment réduire la masse salariale de Sciences Po, ce qui peut conduire à diminuer le nombre de postes d'administratifs mais aussi, des personnels académiques. C'est une question qui pourrait bien évidemment se poser.

Quant à l'impact des évaluations, là encore, je peux vous parler de ce qui s'est fait jusqu'à présent. Les personnels scientifiques FNSP bénéficient des mêmes règles que les administratifs de la FNSP, mais ils étaient évalués tous les deux ans alors que les personnels FNSP sont soumis à une évaluation annuelle. Tous les deux ans, l'évaluation pouvait conduire à une reconnaissance monétaire du mérite. Cela renvoie à la question de M. Marrou. Il me semble que cette évaluation a un double objectif : non seulement de reconnaître le mérite à travers des mécanismes financiers, mais aussi d'être une aide. Lors de la dernière évaluation qui a été menée en 2013, j'ai beaucoup insisté pour que chaque personne reçoive un petit commentaire et pas simplement une note. La note nous a permis de classer et, ensuite, de déterminer qui verrait son mérite reconnu, mais le petit commentaire d'évaluation permet à chaque personne de savoir

dans quelle mesure ce qu'elle fait correspond à ce qui est attendu par l'institution et par ses pairs. Je pense que toute bonne évaluation doit avoir cette double dimension, et donc permettre aussi de la réflexivité sur l'activité de la personne.

Concernant les comités de sélection pour les enseignants-chercheurs, depuis la loi Pécresse de 2007, ils sont constitués à 50 % par des internes et à 50 % par des externes. On a exactement les mêmes règles quand il s'agit des personnels FNSP. Encore une fois, dans un souci de convergence, on tient à ce que les comités de sélection qui recrutent les personnels FNSP ne soient pas différents des comités de sélection qui recrutent les personnels de la fonction publique.

M. MARROU.- Pour les comités de sélection je comprends bien, mais en est-il de même pour vos systèmes d'évaluation ?

Mme MUSSELIN.- Non. Jusqu'à présent, il y avait relativement peu d'externes dans la commission des chercheurs, mais cela devrait évoluer avec les futurs statuts, peut-être pas en ayant des externes dans la commission, mais en ayant recours à des experts extérieurs.

M. MARROU.- Au regard de la politique que vous souhaitez mettre en place, cela me semble être une évidence vers laquelle il faut aller, même si c'est contraignant en termes d'organisation et de coûts, selon que l'on utilise la vidéoconférence ou autre chose.

Mme MUSSELIN.- Absolument.

M. le PRÉSIDENT.- Je voudrais préciser un point historique qui amène, je crois, à un point essentiel.

Sciences Po a eu son premier corps enseignant en 1956. C'étaient des directeurs d'études à la FNSP. Il a été décidé que leurs rémunérations correspondraient aux directeurs d'études de l'école pratique des hautes études. Ensuite, on a recruté des chercheurs de la FNSP et il a été décidé que les rémunérations de ces chercheurs correspondraient aux rémunérations des chercheurs du CNRS. À partir de 1969, nous avons recruté des professeurs d'universités à l'IEP et ils sont payés directement par l'État.

Aujourd'hui, nous recrutons un personnel spécifique de professeurs. La différence essentielle entre ce personnel et le personnel d'État c'est que, désormais, sa rémunération n'est plus statutaire, ni même une rémunération imitée d'une rémunération statutaire, mais une rémunération contractuelle. Étant une rémunération contractuelle, elle devient un cas individuel qui est tranché par l'administrateur de la Fondation et l'intéressé. Au fond, celui qui devient professeur titulaire ou professeur avec tenure à la FNSP passe un contrat avec l'établissement et, il n'y a que lui et l'administrateur qui contractent, après une éventuelle consultation du département et du directeur scientifique. Autrement dit, c'est une relation personnelle, ce qui est une très grande novation dans le système universitaire français car cela permet de rémunérer les gens en fonction évidemment de leur âge, mais essentiellement en fonction de leur qualité et, éventuellement, en fonction de la nature des disciplines.

Dans toutes les universités du monde, les disciplines ne sont pas rémunérées de la même façon, y compris en France d'ailleurs, où les statuts sont différenciés : par exemple, les professeurs de chirurgie sont mieux rémunérés que les autres professeurs - ils perçoivent leur traitement de professeur d'université, leur traitement de chef de service et disposent d'un certain nombre de lits privés à l'intérieur de

l'hôpital. S'il n'y avait pas ces trois rémunérations, il n'y aurait plus de professeur de chirurgie dans les universités françaises. Il est donc évident qu'un professeur de chirurgie est mieux rémunéré qu'un professeur de grec ; la relation doit être à peu près de quatre à un. Il y a des différences de rémunérations en fonction de l'importance des disciplines, du fait qu'elles soient plus ou moins recherchées sur le marché, et en fonction de la qualité des individus.

La FNSP fait donc un très grand pas en avant avec ce nouveau système. Pratiquement, c'est un système qui nous permettra de recruter comme on recrute dans toutes les universités du monde... Enfin, les bonnes universités !

M. WASMER.- Ce texte est un peu la consécration d'un processus qui a commencé il y a plusieurs années déjà, et qui a permis la création du département d'économie et de l'école de droit. Ce statut de professeur en «tenure track» est extrêmement utile pour nous positionner à l'international.

J'ai une question sur le statut du texte puisque, dans l'ordre du jour, il n'est pas dit si c'est une adoption ou une discussion générale qui, après des échanges dans d'autres conseils, devra conduire à une adoption par la FNSP. La raison pour laquelle je pose la question c'est que, si le texte est vraiment une avancée que l'on doit saluer, pour en avoir discuté avec certains de mes collègues, un certain nombre de formulations méritent des clarifications. Je pense, notamment, au passage sur la définition des principes de tolérance et d'objectivité. Ayant bien compris que ce passage était déjà dans les textes de loi, le fait d'adopter ce texte par l'institution pourrait suggérer – mais, peut-être, peut-on le dissiper tout de suite - que le garant de l'objectivité est soit l'administration soit la direction scientifique. Dans le domaine des sciences sociales, l'objectivité est toujours difficile à établir. Je dirais même qu'au fond, on a peut-être même besoin parfois d'universitaires subjectifs pour éclairer des débats et, ensuite, libre à chacun de se faire une opinion sur les sujets traités.

L'autre point - beaucoup moins anecdotique et peut-être plus sensible - a trait aux conditions qui conduisent à la rupture des contrats de travail des chercheurs et enseignants-chercheurs. La difficulté c'est que, à partir du moment où l'on reste dans l'informel, on peut imaginer que ce soient les pratiques internationales qui s'imposent. Dès lors que l'on rédige des textes, on aboutit à des difficultés. D'une part, on veut éviter que la FNSP ne se lie les mains en ne licenciant jamais personne - ce qui devrait être évité - et en même temps, la formulation proposée ouvre la porte à un nombre important de possibilités de licencier. On peut être rassuré sur le fait qu'elles ne seront pas utilisées dans cette administration, mais puisque l'on écrit des textes pour le futur, on peut imaginer que d'autres administrations soient un peu moins favorables aux pratiques internationales. Ainsi, par exemple, les raisons économiques qui permettent le licenciement d'un professeur ne sont pas bien définies. Cela veut-il dire que c'est la FNSP globalement qui est en difficultés financières - auquel cas, évidemment, il y aura des ruptures de contrat - ou est-ce un petit à-coup du budget car les droits sont moins bien rentrés ou que tel laboratoire qui rapportait de l'argent n'en rapporte plus ? De même, l'insuffisance professionnelle mérite également d'être précisée.

A mon avis, tous ces points méritent d'être discutés avec les instances universitaires de Sciences Po. La plupart des personnes qui y participent pourraient éclairer ces points. En tout cas, à titre personnel, je ne me sens pas capable de dire au conseil si la formulation de ce texte est optimale et qu'elle peut être adoptée telle quelle.

Je voudrais apporter deux éléments d'éclairage supplémentaires. Nous avons eu à l'instant une discussion sur les règles de recrutement et les règles de permanence. Les règles de permanence sont encore actuellement l'objet de vifs débats, car chaque discipline a ses propres pratiques. À ma connaissance, elles ne sont pas totalement adoptées par la FNSP. Évidemment, il y a l'idée de faire de la permanence une étape extrêmement importante dans la vie d'un département. Une fois que l'on a donné la permanence à quelqu'un, on considère qu'il fait vraiment partie du cœur du département. Cela change un certain nombre de pratiques et tous les départements ne sont pas encore totalement à l'aise avec cette procédure. Mais cela veut dire qu'une fois que l'on a donné la permanence, la personne est vraiment considérée comme ayant passé une barre difficile. A mon avis, elle devrait donc être traitée de la même façon que les professeurs de droit public.

Il y a aussi une discussion sur les règles de recrutement. Ces règles vont-elles permettre d'améliorer la qualité des recrutements et d'éviter les formes de népotisme ? Il y a toujours deux approches :

- le contrôle *ex-ante*, on peut rendre les règles plus transparentes, également plus compliquées d'une certaine manière. Généralement, les académiques sont assez habiles pour utiliser ces règles, quelles qu'elles soient, pour arriver à leurs fins ;

- le contrôle *ex-post*, qui est de dire : un département qui fait des recrutements dont on sent que la qualité n'est pas au rendez-vous doit d'une façon ou d'une autre être sanctionné. Cela se joue à deux niveaux : soit en ouvrant moins de postes aux départements qui ont des pratiques de recrutement moins appréciables ; soit on regarde les décisions de permanence et on constate qu'elles n'ont pas été prises avec toute la rigueur nécessaire. C'est la difficulté de la tâche, mais c'est aussi à la direction scientifique et à l'administration de dire : « *Attention, ici, on a une difficulté particulière* ».

Ce sont des questions extraordinairement difficiles. À nouveau, ce texte est un très bon point de départ car il passe en revue l'ensemble des difficultés, mais il mériterait une discussion dans les conseils académiques.

M. FITOUSSI.- Je suis assez d'accord avec ce que vient de dire Etienne Wasmer. Par ailleurs, je ne souhaite pas que, du point de vue de la liberté académique, il y ait deux catégories de citoyens : les professeurs agrégés des universités et les professeurs recrutés sur statut FNSP. Je trouve que cela mettrait des hiérarchies qui n'ont aucune raison d'être. Or, ce que propose le texte sur la liberté académique aboutit de facto à cette différence de traitement, puisqu'il concerne - non pas pour son premier paragraphe, mais en tout cas pour son second - les professeurs qui ont obtenu la tenure et non pas les professeurs agrégés des universités de statut public.

Si je suis très attaché à cette convergence des statuts, c'est parce que seule une telle convergence peut accroître notre degré d'exigence. Par ailleurs, on a vu que l'essentiel des professeurs recrutés par cette voie sont des chercheurs étrangers ou des professeurs enseignant à l'étranger. On ne comprendrait pas pourquoi ils encourraient davantage de risques que les professeurs recrutés sur procédure française.

Je crois donc qu'il convient de réfléchir à cette question des libertés académiques pour ne pas faire deux catégories de citoyens professeurs dans cette maison.

M. le PRÉSIDENT.- Ne pourrait-on pas tout simplement dire que les professeurs, assistants ou professeurs avec tenure bénéficient des mêmes libertés académiques que les professeurs des universités telles qu'elles sont définies par le droit français et le droit européen ?

M. FITOUSSI.- Alors, il faut changer la rédaction des statuts.

M. MION.- C'est tout à fait l'esprit du texte. La difficulté, c'est que nous sommes dans un régime de droit différent de celui du statut de droit public des professeurs des universités et des maîtres de conférences des universités. Ici, nous sommes assujettis au droit du travail ; un certain nombre de ses dispositions s'appliquent donc *de plano* à ces personnels, y compris les conditions dans lesquelles il peut être mis fin à leur contrat.

Dans ces statuts, nous essayons de limiter au maximum les hypothèses dans lesquelles la rupture du contrat peut être prononcée, et de les limiter précisément aux hypothèses dans lesquelles un professeur de statut public pourrait voir son travail remis en cause. C'est exactement ce travail-là que nous avons cherché à faire.

Cela répond également à une observation de M. Wasmer. Les rédactions qui figurent dans ces documents sont par nature imparfaites et mériteront sans doute des discussions plus approfondies. En les soumettant à votre lecture aujourd'hui, notre souhait était de recueillir un premier sentiment général sur l'ensemble du dispositif, et non de vous demander de valider à la virgule près les textes. Mais ces textes, qui sont inspirés des meilleures pratiques observées dans des universités de grand renom à l'étranger, sont aussi tributaires du fait que nous sommes en France et que c'est donc le droit du travail français qui s'applique. Quand on parle d'insuffisance professionnelle, on essaye de la caractériser par ce qui peut être constitutif d'une insuffisance quand on est un personnel chercheur ou enseignant, mais *in fine*, si conflit il y a sur les conditions de la rupture, ce sont les tribunaux français qui seront saisis, c'est-à-dire la juridiction prud'homale avec une jurisprudence qui n'est pas directement inspirée des dispositions propres aux chercheurs et enseignants-chercheurs.

Tout cela pour dire que, en tout état de cause, nous ne pourrions jamais tout prévoir dans nos textes et fixer des conditions qui tiendraient à tout coup devant les juridictions, indépendamment de ce que la jurisprudence a déjà fixé.

M. le PRÉSIDENT.- Ne peut-on pas prévoir que, du fait de la Fondation, il ne peut pas y avoir rupture du contrat qui serait basée sur une atteinte aux libertés académiques telles qu'elles sont définies dans le droit français et européen ?

M. MION.- C'est un peu ce que l'on a cherché à faire dans le texte qui vous a été soumis. Mais la rédaction est imparfaite et c'est pour cela que l'on pourra sans doute la parfaire.

M. FITOUSSI.- Il vaut mieux le dire de cette façon-là.

M. le PRÉSIDENT.- On peut rompre le contrat pour toute raison, sauf pour celles-là. C'est l'esprit de la tenure lorsque cela a été constitué aux Etats-Unis.

M. MION.- C'est aussi l'esprit de ces textes, si vous avez le temps de les relire.

M. FITOUSSI.- On a compris, mais on cherche à en améliorer la rédaction.

M. MION.- Nous sommes d'accord.

Mme FAUCHER.- Mon intervention prolonge ces interrogations sur les différences de traitement entre professeurs de différents statuts. Dans quelle mesure les *full professor* FNSP pourront-ils bénéficier de la même reconnaissance au niveau national que les professeurs des universités ? Pour l'instant, ils ne peuvent pas diriger de jurys de thèse ni, autant que je le sache, voter pour le CNU. Je me demande dans quelle mesure ces différences de traitement ne pourraient pas être perçues par des professeurs recrutés de l'étranger comme une différence de traitement un peu difficile à accepter, et dans quelle mesure cela ne peut pas constituer un obstacle à leur recrutement et une incitation à leur départ.

Un autre point peut, me semble-t-il, poser problème à des étrangers, à savoir l'exigence de l'habilitation à diriger des recherches (HDR), puisque nous sommes un des rares pays à avoir cette exigence. Certains professeurs, en particulier venant des Etats-Unis, peuvent considérer que devoir passer un diplôme supplémentaire à quarante ans n'est pas raisonnable.

M. le PRÉSIDENT.- Il faut distinguer la direction de thèse, pour laquelle ils remplissent certainement les conditions, de la présidence du jury. Il faudrait que le texte sur les thèses soit modifié.

Mme MUSSELIN.- Concernant l'HDR, dans beaucoup de disciplines, cela équivaut à un deuxième livre, et c'est également ce qui est demandé à tout universitaire en situation de tenure à l'étranger. Il suffit d'expliquer que ce que l'on demande, c'est juste un deuxième livre pour les disciplines pour lesquelles les livres restent importants. Et, pour les disciplines pour lesquelles les articles comptent, le modèle est celui de la HDR sur travaux. Certes, la terminologie est française, mais je pense que l'exercice ressemble beaucoup à ce que l'on peut trouver à l'étranger.

M. MION.- Je suis tout à fait d'accord avec Mme Faucher lorsqu'elle s'inquiète de ce que les chercheurs-enseignants de la FNSP ne jouissent pas, aujourd'hui, d'une reconnaissance pleine et entière de l'équivalence de leurs statuts par rapport aux professeurs des universités de statut public. C'est une difficulté sur laquelle nous travaillons avec le ministère et que nous espérons surmonter un jour prochain ; en tout cas, le dialogue est engagé et Christine Musselin a, à cet effet, quelques réunions prévues dans les semaines qui viennent. Le fait d'imposer la HDR pour le passage à la tenure est l'un des éléments que nous mettons en avant pour convaincre le ministère de cette parfaite équivalence de statut et, si j'ose dire, de qualité.

M. le PRÉSIDENT.- La HDR est un titre français. On demande aux étrangers d'avoir un titre français en plus de leur titre personnel, qui est une reconnaissance par les pairs.

M. TRICHET.- Je suis tout à fait favorable à ce qui a été dit et assez convaincu par les réponses. Je voulais simplement faire part d'une observation et de remarques ou de confidences que j'ai obtenues par hasard de conversations avec des professeurs étrangers qui sont parmi nous.

D'abord mon observation personnelle. Lorsque l'on donne une leçon (*lecture*) dans une université américaine, anglaise ou ailleurs dans le monde, on est très frappé d'avoir le sentiment d'être en contact avec une véritable communauté scientifique. On n'a pas de contact avec un seul professeur mais avec plusieurs professeurs et chercheurs qui forment une véritable communauté vivante. Quant aux confidences de professeurs étrangers à l'Institut, elles soulignent que, par rapport aux meilleures universités

étrangères notamment américaines et anglaises avec lesquelles nous sommes en concurrence directe - je pense aussi à la LSE - nous n'avons pas réussi à former une véritable communauté des professeurs et des enseignants-chercheurs. C'est probablement pour des raisons culturelles et là, nous sommes sans doute gênés par une tradition française qui est très différente de la tradition universitaire anglo-saxonne et, peut-être aussi, par le fait que notre organisation ne se prête pas à la tenue de réunions informelles fréquentes. Par exemple, on me dit : « *Quand on est à la London School, les professeurs savent où aller. Ils ont la possibilité de discuter entre eux dans une sorte d'espace-club. À Sciences Po, on ne sait pas où aller, on n'a pas de facilité de ce genre* ». C'est un des éléments parmi d'autres, mais bien entendu, les aspects culturels sont probablement totalement dominants.

M. le PRÉSIDENT.- Je suis très sensible à l'observation de M. Trichet qui recoupe nos propres préoccupations. Nous cherchons à pallier la difficulté pour un professeur, notamment un professeur invité à s'insérer dans la communauté scientifique de Sciences Po, en faisant en sorte que ses conditions d'accueil soient prévues longtemps à l'avance et, notamment, qu'il s'insère dans un centre de recherche autant que c'est possible. Ce n'est pas toujours le cas, d'où certaines des difficultés que vous évoquez qui peuvent en découler.

Plus largement, la difficulté pour notre communauté scientifique à se sentir une communauté à part entière, procède du fait qu'elle est très dispersée en un nombre de lieux à Paris. Nous avons, non pas vingt et une implantations à Paris comme je le pensais encore récemment, mais vingt-quatre ; on en découvre chaque semaine !

Plus sérieusement, l'une des raisons qui milite très fortement à nos yeux pour essayer de réaliser ce projet de développement immobilier qu'est l'Hôtel de l'Artillerie, c'est la possibilité qu'il nous offrira de rassembler l'ensemble de la communauté scientifique de Sciences Po en un lieu unique, et que celle-ci bénéficiera de lieux de socialisation, comme ces *faculty club* dont bénéficient les professeurs et enseignants-chercheurs à l'étranger, mais dont nous sommes tristement démunis aujourd'hui. C'est précisément l'une des améliorations très importantes que nous attendons de ce développement immobilier, lui-même très important.

M. MARROU.- Depuis trois ans que je siége dans ce conseil en tant que professeur des universités, je suis surpris par la très grande diversité des statuts de l'institution. Ma question porte sur la composition des équipes pédagogiques sur vos campus en région : est-elle équivalente à celle que vous avez sur vos campus franciliens ? Est-il possible d'y répondre facilement ?

M. MION.- Les géographes s'intéressent à la répartition des activités dans l'espace ; cela ne me surprend pas !

Il n'y a pas de centre de recherche de Sciences Po qui soit implanté dans nos campus en région. Lorsque l'on parle d'activité d'enseignement à Sciences Po, là *summa divisio*, ce n'est pas entre les différentes catégories de personnels chercheurs et enseignants-chercheurs permanents, c'est entre ces gens-là et les enseignants qui interviennent au titre d'intervenants extérieurs. Et comme vous le rappelez, ce qui nous caractérise à Sciences Po, c'est que près de 85 % des enseignements sont assurés par des gens qui ne sont pas des personnels scientifiques permanents de Sciences Po. Cette proportion est assez largement celle que l'on observe sur l'ensemble de nos campus, y compris nos campus en région, pour

lesquels nous avons mis en place des systèmes incitatifs pour que les représentants de la faculté permanente qui se trouvent à Paris aillent assurer une partie de leur charge d'enseignement sur les campus en région. Dans les éléments qui sont pris en compte au moment des procédures d'évaluation, le fait que certains aient consenti à effectuer une partie de leur service d'enseignement en campus en région est valorisé.

M. le PRÉSIDENT.- Sur le point soulevé par Jean-Claude Trichet, il y a une grande difficulté. C'est même un problème central, mais par rapport aux universités parisiennes, Sciences Po est plutôt en avance puisque, malgré tout, nous offrons à nos chercheurs permanents et à notre corps enseignant permanent des bureaux, une installation sur place qui permettent un accès direct des étudiants. Mais un problème de fond subsiste, qui tient au fait que nous sommes en centre-ville et que les étudiants et les enseignants habitent plus loin qu'au centre-ville. La vie des universités anglo-saxonnes est facilitée par le fait que la communauté correspond à la fois à une communauté intellectuelle et à une communauté géographique.

M. TRICHET.- Pas à la London School.

M. MION.- Même la London School loge des étudiants en proximité. Les professeurs sont libres d'habiter où ils veulent, on fait varier leurs rémunérations en fonction des lieux, mais la London School a fait un très gros effort de logement des étudiants à proximité.

M. TRICHET.- Je parle des professeurs.

M. le PRÉSIDENT.- Les professeurs anglais ont une attitude différente des professeurs américains. À New-York, Columbia loge autour de Columbia. Dans les grandes universités en centre-ville aux Etats-Unis, les professeurs sont logés autour de l'université et le système fiscal américain ne tient pas compte de la rémunération de fait qui leur est donnée par des prix de logement moins élevés que les prix du marché.

S'il n'y a pas d'autres questions, je pense qu'il y a une large majorité favorable à l'exposé qui nous a été fait et aux textes qui nous sont proposés. Toutefois, le conseil souhaite-t-il voir apparaître devant lui un texte plus formel qu'il approuverait purement et simplement, ou souhaite-t-il s'en tenir à cette discussion qui fixe les principes généraux ?

M. PÉBEREAU.- Les principes généraux, c'est bien.

Mme LEPETIT.- Pour éviter le népotisme et garantir une solidité de la sélection de la tenure et, au-delà, des progressions de carrière puisqu'une carrière ne dure pas seulement de sept à neuf ans, je trouve qu'une trace de notre discussion sur les bonnes pratiques serait utile. Je ne sais pas si le compte rendu y suffira ou s'il faut un document à part, mais j'ai trouvé cette discussion très éclairante. J'y retrouve cette dominante : un souci du conseil en vue d'être tout à fait certain que, comme le disait Jean-Claude Casanova, les meilleurs sont bien ceux qui s'en sortent le mieux.

M. MION.- Naturellement, le compte rendu rendra compte très précisément des échanges que nous avons eus. Ils inspireront par ailleurs les modifications qui pourront intervenir dans les textes qui, à ce stade, vous ont été soumis à titre d'information.

Comme le rappelait Etienne Wasmer, ces textes devront être examinés par les conseils

scientifiques de Sciences Po. Je vous propose que lorsqu'ils auront été définitivement adoptés par ces conseils, nous puissions vous les faire tenir pour confirmer que les orientations que vous avez fixées aujourd'hui ont bien été observées.

M. DUHAMEL.- *In fine*, qui est compétent pour adopter définitivement ces statuts ?

M. le PRÉSIDENT.- Nous.

M. DUHAMEL.- Il faudra donc bien que l'on se prononce dessus.

M. le PRÉSIDENT.- Compte tenu de notre discussion d'aujourd'hui, le texte sera soumis au conseil scientifique. Puis, l'administrateur et la direction scientifique reviendront devant ce conseil avec le texte définitif que nous approuverons. Cela vous convient-il ?

M. PÉBEREAU.- Le texte soumis aux autorités scientifiques étant celui établi à l'issue de cette discussion.

M. le PRÉSIDENT.- Oui, mais à mon avis très faiblement amendé...

M. PÉBEREAU.- ...un texte précisé dans certains domaines puisque tout ce que vous avez dit nécessite d'être précisé. Il est très important que figurent dans les textes tout ce qui porte sur les pratiques à mettre en œuvre pour éviter le népotisme, et sur la façon dont on peut se séparer d'enseignants qui ne conviendraient plus.

M. le PRÉSIDENT.- Bien sûr.

Un point m'inquiète - mais parce que je ne connais pas suffisamment le dossier - c'est la durée précédant la tenure. Si la durée est très longue, les conditions psychologiques de la non-tenure s'affaiblissent. Pour quelqu'un qui est resté dix ans au même endroit, il est très difficile de mettre fin à son mandat. J'ai l'impression que ce système de sélection par la tenure ne peut fonctionner que si la durée de la période de non-tenure est relativement faible.

L'ancien système français, celui des facultés de droit, comprenait des professeurs non titulaires (c'est l'agrégation des facultés qui titularisait) à savoir, les chargés de cours. Ils restaient chargés de cours avec les mêmes obligations que les professeurs durant deux, quatre, six ans au maximum. Ensuite, on devenait professeur ou non, mais si on ne passait pas l'agrégation, on allait dans la vie professionnelle, les chargés de cours de droit allaient au Barreau ou dans la magistrature et les chargés de cours d'économie allaient dans la banque, mais ils ne restaient pas à l'université. S'ils y restaient, c'était comme chargés de cours à l'image de nos maîtres de conférences qui exercent des professions hors de l'IEP. Si on reste dix ans professeurs sans tenure, et surtout à Paris, il est psychologiquement très difficile de ne pas être ensuite « tenuré ».

M. DUHAMEL.- Pour nous, la difficulté est de savoir ce qu'il convient de mettre, car à certains égards cela pose les garanties nécessaires dans les statuts d'une part, et ce qu'il convient de ne pas mettre car cela les figerait, d'autre part. Je prends deux exemples. On peut avoir comme pratique habituelle que, par convention, oralement etc., on sache qu'en gros, une tenure s'obtient au bout de six à neuf ans, mais ne pas l'inscrire dans les statuts. Cela peut être plus raisonnable.

À l'inverse, Jean-Claude Casanova a parlé de la pratique d'Harvard et d'autres universités

renommées consistant à ne jamais prendre quelqu'un qui avait été docteur dans l'université pour son premier poste. Et puis, Christine Musselin nous a dit : «*C'est ce que nous faisons à peu près maintenant.*». L'inscrire dans les statuts est une double garantie : la garantie que l'on respectera cette règle pour l'institution et une garantie pour les personnes de la connaître, sinon, un certain nombre de futurs docteurs peuvent tout simplement l'ignorer et, de ce fait, être trompés car ils n'ont pas les mêmes éléments d'informations que les autres. Pour l'instant, à ma connaissance, ce n'est pas prévu dans les statuts. Je pense préférable de l'inscrire. Par ailleurs, pour chaque point, on doit se poser la même question : qu'est-ce que l'on fige ? Que gagne-t-on à le mettre dans les statuts ?

M. WASMER.- Malgré toute la sympathie que j'ai pour ce qui vient d'être dit par Olivier Duhamel, le MIT a recruté une fois une de ses Doctorantes, Esther Duflo, et la LSE a fait de même pour Hélène Rey. Il y a donc toujours des exceptions à la règle et, en l'occurrence, je ne pense pas que ni l'une ni l'autre de ces institutions l'aient regretté. Parfois, même ce principe de sagesse peut être difficile à tenir dans des circonstances très, très exceptionnelles.

M. FITOUSSI.- Je rejoins Etienne Wasmer, d'autant que les meilleurs sont ceux sur lesquels les collègues, les départements ont fait le plus grand investissement. Il faut donc quand même avoir des circonstances exceptionnelles. Sur la question de la durée de la pré-tenure, je suis totalement d'accord avec Jean-Claude Casanova. Plus l'affaire est longue, plus elle va contraindre les départements à donner la tenure. Maintenant, il faudrait donner une longueur maximale, mais on pourrait très bien donner la tenure au bout de trois ans, et il n'est pas nécessaire d'attendre la fin de la période.

M. le PRÉSIDENT.- C'est ce qui s'est passé historiquement en France. Autrefois, le statut d'assistant des universités était d'une durée de quatre ans. L'ensemble de la société française n'a pas résisté et, aujourd'hui, il y a vraisemblablement encore des assistants de soixante-cinq ans en vie. En gros, le système n'a pas résisté. Les universités de province ont maintenu, dans son emploi, l'assistant qui ne parvenait pas à achever sa thèse ; nous avons tous connu cela. Ce fut la même chose au CNRS, partout les emplois à durée limitée dans le temps, furent transformés en emplois permanents sans obligation de dépasser le niveau initial ! On mesurera un jour ce que cette démagogie a coûté à la qualité de la science et de l'enseignement. Les mathématiciens seuls et les médecins ont plus ou moins résisté.

M. MARROU.- Pour la tenure, si vous souhaitez garder le souhait d'être calqué sur la HDR, vous êtes obligé de tenir compte de la très grande diversité des sections du CNU qui sont représentées parmi vos corps professoraux en sachant que les pratiques pour chaque discipline sont très différentes. Si vous cherchez à fixer une durée limite, cela risque d'être très compliqué, sauf si vous regardez de très près l'âge moyen auquel vous faites rentrer vos professeurs-assistants par rapport à l'âge moyen où l'on obtient les HDR dans telle ou telle section. Un délai de six, sept ou huit ans serait peut-être plausible ?

M. le PRÉSIDENT.- Vous résolvez le problème si vous ne recrutez pas vos propres docteurs puisque, par définition, en histoire où les durées sont longues, si vous recrutez des gens qui sont déjà docteurs, vous pouvez leur donner des tenures courtes.

M. MION.- Non, car hélas, le déterminant est la durée entre le doctorat et l'habilitation à diriger des recherches. Or malheureusement - et je rejoins le propos de M. Marrou - cette durée varie d'une discipline à l'autre...

M. le PRÉSIDENT.- ...cela dépasse quatre ou cinq ans entre la thèse et la HDR !

M. MION.- Oui ! Très fréquemment.

M. MARROU.- En tant que vice-président du groupe « sciences humaines et sociales » du CNU, si vous le souhaitez, je peux éventuellement – car c'est un peu compliqué à trouver - vous fournir les durées moyennes de passage entre le doctorat et la HDR pour chaque section, ce serait très éclairant.

M. le PRÉSIDENT.- La HDR est née en France d'une résistance d'un certain nombre de disciplines car l'idée centrale était que le doctorat devienne comme le PhD. Certaines disciplines ont résisté à cela ; la HDR est une persistance française en faveur de la longue thèse. Elles n'ont pas accepté la brièveté des thèses, c'est-à-dire la brièveté du PhD. C'est une bizarrerie française, qui d'ailleurs, à mon avis, n'a pas beaucoup de sens, mais qui traduit la capacité de résistance des disciplines en France.

M. PÉBEREAU.- Deux observations.

En ce qui concerne la tenure, comme il y a l'évaluation à mi-parcours, il me semble que le système est, en effet, parfaitement compatible avec l'idée d'avoir des tenures à sept/neuf ans. En effet, l'évaluation à trois/quatre ans permet de se séparer de personnes dont les travaux ne conviendraient pas. Quand les résultats sont satisfaisants, cette évaluation à mi-parcours est l'occasion de répéter que c'est seulement trois ou quatre ans après que sera prise la décision définitive. Je pense donc qu'il est préférable de ne pas raccourcir cette durée. L'expérience montre que les changements dans les comportements humains peuvent être significatifs dans cette zone d'âge.

M. le PRÉSIDENT.- Qu'est-ce qui justifie cette obsession de la HDR ?

M. MION.- C'est le soupçon que d'aucuns voudraient faire peser sur les chercheurs-enseignants de la FNSP, qu'ils ne seraient pas tout à fait de même qualité et de même niveau que les personnels de statut public. Pour nous prémunir contre une objection facile qui pourrait nous être faite, nous avons décidé que le « passage à la permanence » comme l'appelle M. Wasmer, ou le « passage à la tenure » comme l'appelle M. Duhamel, serait conditionné à l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches.

M. PÉBEREAU.- Ma deuxième observation est relative à ce que l'on met ou pas dans les statuts. Il me semble fondamental d'y inscrire la nécessité d'éviter que les intéressés fassent une carrière linéaire à l'intérieur de l'institution. Je crois donc nécessaire d'inscrire au niveau statutaire le dispositif l'interdisant. On pourrait, bien sûr, prévoir que, dans des cas très exceptionnels et selon une procédure qui implique le conseil d'administration, une dérogation à la règle serait possible. Fixer la règle est important. Prévoir la dérogation à la règle me paraît tout à fait raisonnable, comme cela a été suggéré.

M. le PRÉSIDENT.- Ce point est important, mais si j'ose dire, c'est là qu'apparaît la supériorité ou la qualité de notre institution. L'administrateur de la FNSP et directeur de l'IEP qui négociera le contrat avec le titulaire - le ténuré, le permanent - peut très bien fixer dans le contrat des échéances du type : tous les quatre ans, les indices sont révisés - ou non - de façon à faire varier la rémunération du professeur et à lui garantir une permanence dans la maison. Et si ce professeur est exceptionnel, s'il obtient le prix Nobel ou une autre grande distinction, s'il bénéficie d'une grande réputation à l'étranger ou à l'extérieur de l'établissement, on augmentera plus facilement son traitement. A l'intérieur du contrat, il y aurait donc des

possibilités de révision qui donneraient à l'administrateur une capacité d'évaluation, évidemment personnelle ; et, comme l'administrateur n'est pas nécessairement économiste, historien ou sociologue, il pourra ou devra consulter le département et, à partir de ces consultations, prendre cette décision.

Par là, on parviendra à un système quasiment parfait. L'individu professeur détient la garantie fondamentale pour sa liberté de recherche, de rester dans la maison jusqu'à la fin de sa carrière, et il sait qu'il améliorera sa situation par ses prouesses intellectuelles, que ce soit dans l'enseignement ou dans la recherche, par ses publications, par sa renommée etc., avec des seuils de modification du contrat passé avec l'administrateur (c'est-à-dire avec la Fondation). Si nous parvenons à mettre cela sur pied, nous serons dans une bien meilleure situation que le système public français de l'avancement quasi automatique. L'avancement automatique, qui est aussi, je crois, celui du Conseil d'État, a de grands avantages ; cela donne plus d'indépendance et de sérénité. Mais cela repose sur une extraordinaire, une parfaite sélection à l'entrée. Dans l'université telle qu'elle est, l'extrême sélection à l'entrée n'existe plus ; il faut donc avoir un système d'évaluation qui se poursuive.

M. FITOUSSI.- Sur ce point, dans nos procédures de recrutement, il y a un biais de sélection : plus le département investit pour le recrutement, pour prendre les chercheurs qui seront en *tenure track*, plus la probabilité qu'ils obtiennent la tenure est élevé. Le nombre élevé de tenures peut donc être un signe d'un très bon processus de sélection ou d'un très mauvais.

M. le PRÉSIDENT.- C'est un processus de sélection essentiel. Le Collège de France repose sur une sélection très forte à l'entrée, ce qui garantit au professeur de pouvoir faire toute sa carrière avec au maximum 5 500 € par mois !

M. FITOUSSI.- C'est cela qui est magnifique ! (*Sourires*)

M. le PRÉSIDENT.- Donc après la consultation du conseil scientifique, vous revenez avec un texte que nous adopterons.

Mme MUSSELIN.- Oui.

(*Départ de M. Pébereau*)

IV. Présentation du plan égalité femmes-hommes

M. MION.- Nous accueillons Mme Kloeckner, référente pour l'égalité entre les femmes et les hommes à Sciences Po, qui va nous exposer les grands axes de ce plan d'actions qui couvre la période 2015-2017. Ce plan concerne tous les publics que nous accueillons à Sciences Po, aussi bien nos personnels administratifs, enseignants et chercheurs, que nos étudiants. Il a été élaboré à partir d'échanges très nombreux avec ces différentes parties prenantes à la vie de l'institution. Il a également été élaboré en concertation avec l'équipe des chercheurs engagés dans le projet EGERA, que nous pilotons et qui mobilise sept universités en Europe sur les questions d'inégalités entre femmes et hommes au sein des institutions universitaires.

Pourquoi nous apparaît-il essentiel de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes ?

Tout d'abord, parce que c'est une simple question de justice et d'équité. Ensuite parce que nous avons une responsabilité singulière en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, de formation, à savoir d'aider nos étudiants et nos étudiantes à s'insérer dans le monde professionnel, un monde dans lequel les mécanismes inégalitaires sont encore puissants. Nous devons former ces étudiants à leur responsabilité future, qui sera justement de déjouer ces mécanismes là où ils sont à l'aurore. Il est aussi de notre responsabilité en tant qu'employeur d'avoir une attitude exemplaire et d'ailleurs, la loi nous y engage. Enfin, la politique suivie par une institution d'enseignement supérieur et de recherche en matière d'égalité femmes-hommes est un critère d'excellence reconnu comme tel par un certain nombre d'institutions. Par exemple, pour la recherche, les financements européens sont attribués sous conditions d'engagements en la matière.

J'ajoute que nous disposons de quelques atouts ; du moins je me plais à le penser. D'abord, une expérience reconnue en matière d'ouverture, ouverture sociale mais également à toutes les diversités de la société. Ensuite, depuis 2010, nous avons en place à Sciences Po un programme spécifique d'enseignement et de recherche sur le genre, Présage, qui nous permet d'offrir à nos étudiants à tous les niveaux d'enseignement des enseignements relatifs aux questions d'égalité entre femmes et hommes. Nous sommes également pilotes de ce projet européen EGERA. En 2013, nous avons signé la charte pour l'égalité du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Et puis, depuis quelques mois, nous avons une référente pour l'égalité entre les femmes et les hommes ; la charte nous contraignait à en avoir une, tout comme la loi. Cela nous offre une bonne transition pour donner la parole à Mme Kloeckner.

Mme KLOECKNER.- Bonjour. Je vais vous présenter ce plan d'actions pour l'égalité entre les femmes et les hommes pour Sciences Po qui va se dérouler sur trois ans, de 2015 à 2017.

Quelques éléments de contexte d'abord.

Un certain nombre de choses nous obligent à mener une politique en faveur de l'égalité hommes-femmes : les lois qui sont de plus en plus contraignantes ; la charte pour l'égalité du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ; le projet de l'université Sorbonne Paris Cité ; le fait que nous soyons leaders du projet européen EGERA qui structure beaucoup notre action et qui nous apporte un certain nombre de contraintes tout à fait positives en la matière. Même si nous n'y étions pas formellement obligés, il y a une question de responsabilité auprès des étudiants, mais également une responsabilité en tant qu'employeur.

Les étudiants sont de futurs dirigeants, des personnes qui arriveront dans la fonction publique, dans les entreprises, dans la recherche, secteurs d'activité encore très marqués par des inégalités femmes-hommes assez importantes. C'est un minimum de les en prévenir, de les y préparer, mais aussi de former des dirigeants qui devront s'atteler à ces problèmes une fois qu'ils seront dans ces différents secteurs.

Quant à notre responsabilité en tant qu'employeur, je vais faire un point sur la situation actuelle, en distinguant le personnel administratif et le personnel académique car les situations sont assez différentes.

➤ **Le personnel administratif**

- ♦ On compte 58 % de femmes à Sciences Po.

- ♦ Une parité parmi les 190 managers, ce qui est assez rare et donc important à souligner.
- ♦ Des écarts de salaires au global relativement faibles.
- ♦ Des mesures de soutien à la parentalité assez importantes. Or, c'est un point très structurant dans l'égalité entre les femmes et les hommes.

Cela dit, il reste des progrès possibles en matière de mixité des métiers, d'écarts de salaires et notamment dans la population des cadres où ils sont plus importants. Si on se penche sur la parité parmi les 190 managers, on s'aperçoit que plus les équipes encadrées sont importantes, plus les managers sont des hommes ; les femmes encadrent plutôt des équipes numériquement plus faibles. Des efforts sont également à faire en termes de parité au sein des instances dirigeantes, même s'il y a eu des améliorations récentes, notamment au sein du comex et dans votre conseil. Vous n'êtes pas aux 40 %, mais vous êtes quand même un certain nombre de femmes dans cette instance, sachant que la parité est définie comme un seuil souvent fixé autour des 40 % de personnes de chaque sexe. Enfin, il y a encore des choses à faire sur la gestion des charges de travail et, surtout, sur l'articulation des temps de vie.

➤ **Le personnel académique**

- ♦ On compte 37 % de femmes dans le corps enseignant.
- ♦ Elles sont 48 % parmi les moins de trente ans. Est-ce parce que structurellement, depuis des années, on a des femmes dans le corps enseignant qui après trente ans n'enseignent plus ou est-ce une nouvelle génération qui sera plus féminisée ? Il sera important de le savoir.
- ♦ Un chercheur sur quatre et un professeur sur cinq sont une femme. Ce n'est pas propre à Sciences Po. C'est la situation de l'université française en général, ce qui ne nous empêche pas de nous atteler au problème.
- ♦ Du fait de ces positions très différentes, les femmes sont payées un tiers de moins que les hommes. C'est une différence de salaires tout à fait conséquente.

➤ **Les étudiants**

- ♦ 60 % sont des étudiantes. On retrouve ce pourcentage parmi les stagiaires de la formation continue.
- ♦ D'après les enquêtes de Sciences Po Avenir, l'insertion professionnelle est similaire. En revanche, deux ans après le diplôme, les anciennes étudiantes gagnent 15 % de moins que les anciens étudiants. Ce ne sont pas des écarts qui se résorbent dans la suite de la carrière ; ils ont plutôt tendance à se creuser. Il est donc très important de voir à quoi cet écart est dû pour pouvoir ensuite agir.
- ♦ Les choix de formation sont assez sexués. On a des chiffres pour la formation continue et on est en train d'explorer notamment pour les choix de Masters.

Pour répondre à cette situation, on a formalisé un plan d'actions qui se décompose en quatre grands axes. L'idée est de former un système cohérent et interdépendant car, pour agir, tout est important. On ne peut pas commencer à agir d'un côté et pas de l'autre, il faut vraiment le faire sur tous les sujets à la

fois. C'est une des complexités du sujet.

× Premier axe : améliorer les outils de mesure

Il faut mesurer les inégalités pour voir à quel niveau elles se trouvent et pour essayer de les comprendre. A Sciences Po, il est extrêmement intéressant de faire un plan d'égalité car nous avons toutes les disciplines et les chercheurs qui travaillent sur ces sujets-là. En outre, le projet EGERA qui est la contrainte positive dont je vous parlais en introduction.

× Deuxième axe : diffuser la culture de l'égalité au sein des environnements de travail

Cet axe comprend un certain nombre de mesures importantes numériquement ainsi que des mesures très structurelles. Dans les faits, il s'agit de regarder comment nous recrutons, comment nous gérons les carrières, comment s'articule la vie privée et la vie professionnelle, comment s'organise la mixité des métiers mais aussi la mixité des fonctions, comment nous gouvernons, comment nous nous protégeons des violences et du harcèlement sexuel. Il s'agit aussi de voir quelles sont les incidences du fonctionnement actuel sur l'égalité entre les femmes et les hommes et comment on peut le modifier pour atteindre une plus grande égalité sans discrimination, y compris inconsciente ou bienveillante.

× Troisième axe : intégrer le genre dans l'enseignement et la recherche

Il s'agit d'enseigner en tenant compte de cette question. Le programme Présage s'y attèle depuis plusieurs années déjà et doit être développé.

× Quatrième axe : informer et former l'ensemble de la communauté

C'est à la fois dire ce que nous faisons, le faire comprendre, et également former les parties prenantes de l'institution. C'est là aussi que se trouvent tous les axes concernant l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants.

× Quelques mesures pour chacun de ces axes

- Améliorer les outils de mesure des inégalités femmes-hommes :

D'abord, recueillir des données sexuées ; c'est un minimum et, par ailleurs, la législation en la matière risque d'être renforcée pour tous types d'organismes. Cela va nous permettre de construire des indicateurs pertinents qui compléteront le rapport de situation comparée pour les personnels mais également pour les étudiants. Actuellement, un certain nombre d'études sont menées par EGERA et vont l'être sur les quatre années de ce programme. Parmi celles-ci, une récente qui a déjà été présentée à de nombreuses reprises sur l'évaluation des enseignants et des enseignantes par les étudiants et les étudiantes et qui montre des biais extrêmement importants. Une autre étude sur les inégalités de genre en matière de recrutements, de rémunérations, d'évaluation et d'accès aux postes des décisions, est en cours grâce à une collaboration avec la direction des ressources humaines et donne accès aux données anonymisées pour que les chercheurs d'EGERA puissent étudier ces données.

- Diffuser la culture de l'égalité au sein des environnements de travail :

Il faut voir de façon très concrète comment on associe les managers à la politique d'égalité car

si le fait d'avoir une direction convaincue est un préalable indispensable et extrêmement précieux sans lequel nous ne pourrions pas avancer, il faut aussi que l'ensemble des managers comprenne ce que cela signifie et soit associé à cette politique d'égalité. Les mesures que l'on développe peuvent paraître décousues car c'est toujours compliqué de présenter soixante-six mesures de façon très synthétique. Je n'en cite que quelques-unes mais elles sont relativement structurantes.

Pour les salariés qui demandent un temps partiel, sachant que la plupart du temps ce sont des femmes, leur proposer une information sur les conséquences de ce temps partiel, sur leur déroulement de carrière et sur leur retraite. Souvent, les temps partiels sont demandés pour des questions à court ou moyen terme d'organisations familiales et reposent encore beaucoup sur les femmes, sans que la question de l'incidence sur la retraite soit bien prise en compte par les femmes et par les couples. Or, actuellement, les différences de retraite sont extrêmement importantes entre les hommes et les femmes.

Il faut également proposer des entretiens de parentalité dans les six mois qui suivent la naissance. Il s'agit d'inciter les hommes à assumer leur charge parentale pour qu'elle ne repose pas uniquement sur les femmes. Cela bénéficiera plus aux organismes extérieurs et aux entreprises car si les hommes employés de Sciences Po sont plus investis dans leur vie familiale, leurs épouses pourront plus se consacrer à leur vie professionnelle. Cela montre à quel point cette question implique l'ensemble de la société. On agit à un endroit, mais on doit agir à tous les endroits en même temps.

Il y a aussi la question de la composition des jurys de sélection avec au moins une personne de chaque sexe. Là encore, il ne s'agit pas de faire des jurys entièrement féminins.

Et puis, la création d'une cellule de veille sur le harcèlement sexuel. Cela a été une des premières mesures de ce plan d'actions. Cette cellule est maintenant en place à Sciences Po pour l'ensemble des publics.

- Intégrer le genre dans l'enseignement et la recherche

Il s'agit de renforcer les programmes Présage et d'introduire des analyses de genre dans la formation continue. C'est important que l'on puisse bien répondre aux demandes des entreprises qui doivent former leurs salariés sur un certain nombre de programmes de formation continue. C'est faire aussi connaître les possibilités de financements liés au projet sur le genre et sur l'égalité. Un certain nombre de financements européens sont sous conditions ; cela ouvre des portes pour des financements supplémentaires.

- Informer et former l'ensemble de la communauté

C'est organiser des conférences et des expositions sur le sujet ; par exemple, en ce moment, il y a une exposition à la bibliothèque et, il y a quelques jours, Nathalie Loiseau est venue faire une conférence qui a beaucoup interpellé et intéressé les étudiants. Pendant la semaine de l'orientation, des professionnels d'entreprises sont venus parler aux étudiants de leur métier, et spontanément, une des intervenantes a pris la parole, en disant : *« Je m'adresse aux étudiantes. Ayez conscience que vous allez entrer dans un monde inégalitaire. Attention aux pièges, connaissez-les, réfléchissez-y avant ! »* et tous ont renchéri, pas seulement les femmes de la table ronde, mais également les hommes. C'est bien évidemment un levier extrêmement intéressant pour les étudiants puisque ce sont des personnes qui ont une très grande

légitimité. On va essayer d'en organiser d'autres, c'est vraiment important que des personnes extérieures viennent parler aux étudiants.

Il faut instaurer un parcours de sensibilisation pour les étudiants. Je parlais de ces conférences, ce sera aussi un accompagnement avec des ateliers pratiques de gestion de carrières et d'articulation des temps de vie, essayer de réfléchir à la façon dont on peut les sensibiliser et les amener à se poser les bonnes questions tout au long de leur scolarité.

On a un plan de formation assez complet qui inclut les top managers.

Telles sont quelques-unes des soixante-six mesures. Elles concernent tous les publics de l'institution. On a un certain nombre d'atouts pour mettre en place ce plan d'actions d'ici 2017.

Je terminerai par un petit focus sur les politiques d'égalité de quelques universités de rang mondial. Je n'ai pas fait un benchmark sur l'ensemble des universités, mais c'est déjà très intéressant. En termes de moyens et de personnels, Oxford s'est doté d'un fonds de un million de livres pour faire progresser la diversité au sein du personnel universitaire. Dans son plan stratégique «Oxford 2013-2018», une des sept priorités est l'égalité dans le recrutement et la progression de carrière des personnels académiques. De même, il y a des mesures d'accompagnement des personnels de retour d'un congé relativement long. La Freie Universität de Berlin a créé un réseau de représentantes pour l'égalité des sexes - je crois qu'étrangement, ce ne sont que des femmes - avec des décharges de services assez importantes. D'autres universités mettent en place un audit systématique de tous les règlements, de toutes les politiques, de toutes les pratiques de l'université au regard de cette question entre l'égalité femmes-hommes. Cela me semble relativement intéressant, mais très ambitieux et demande une réflexion importante. En termes d'égalité professionnelle, au Canada, il y a eu énormément de réflexions, là encore au niveau de l'ensemble du pays, sur les inégalités de salaires et des mesures de rattrapage très importantes. En termes d'information et de formation, plusieurs universités développent des formations spécifiques pour les femmes-chercheurs afin de lever les obstacles sur la carrière et pour que l'on puisse avoir une progression de carrière similaire entre les femmes et les hommes dans la recherche, ou encore, des créations de bases de données de femmes expertes notamment à destination des médias. La question de la visibilité des expertes dans les médias est également un sujet important en France. À Berlin, des initiatives ont été prises en ce sens.

C'est donc une responsabilité de l'institution d'avancer sur ce sujet. Cela peut être un atout pour obtenir des financements européens pour la recherche, pour conforter notre ambition au sein du monde universitaire, pour être encore plus attractifs auprès des étudiants français et étrangers et des chercheurs. C'est également un atout pour recruter des personnes en fonction de leurs compétences - ce qui est un point extrêmement important - et pour avancer dans les nombreux chantiers futurs en intégrant toutes les forces disponibles.

Je terminerai en citant une chercheuse de Sciences Po, Réjane Sénac qui, au-delà de tout cet intérêt que l'on a à avancer sur les questions d'égalité, se demande s'il faut vraiment justifier l'application du principe d'égalité, s'il faut trouver des raisons pour avancer sur ce plan autres que la justice. Elle parle d'une égalité sous condition de performance de la différence en disant : « *Finally, si l'égalité ne répondait plus à nos besoins en termes de performance, d'attractivité ou de financement, la remettrions-nous en cause*

dans son principe même ? ». La question est posée. Merci.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il des questions ?

Mme LOISEAU.- Quelques remarques rapides.

Sur la conclusion, vous avez présenté l'égalité à Sciences Po comme une contrainte et comme une responsabilité. Je voudrais simplement souligner que le souci qui vient d'être mis en avant de recruter les meilleurs, qu'il s'agisse des étudiants, des enseignants ou des chercheurs, doit nous conduire à éviter de ne recruter que dans une moitié de la population en oubliant l'autre. Aujourd'hui, compte tenu du fait que les diplômés de l'enseignement supérieur sont majoritairement des femmes, il est important d'avoir cette politique d'égalité, non pas seulement pour la justice, non pas seulement parce que l'on aura des financements européens, mais tout simplement pour éviter une forme ancienne et, aujourd'hui dépassée, de discrimination positive en faveur des hommes, qui risquait de ne pas nous garantir d'avoir systématiquement les meilleurs.

Je voudrais que l'on fasse attention à le dire, le cas échéant à l'écrire, et à parler un peu moins de contrainte, car la contrainte pourrait disparaître du jour au lendemain, et que l'on cesse de penser qu'on la subit plus qu'on ne l'anticipe.

Je ferai également deux remarques qui viennent de mon expérience à l'Ecole nationale d'administration. Nous faisons des efforts pour que cette école, qui est mixte depuis sa création, le soit aussi dans les faits. Chaque année, on constate de la part des candidats au concours externe de l'ENA - dont beaucoup viennent d'ici - une différence de capacité entre les candidates et les candidats s'agissant de la prise de parole en public. À l'oral, systématiquement, les candidates au concours externe performant moins bien que les candidats, et en proportion, on perd en diversité entre l'écrit et l'oral. On peut s'interroger sur les causes. Cela provient probablement du système scolaire depuis la plus tendre enfance. En tout cas, on le constate, et de manière têtue d'année en année.

Cela me conduit à souhaiter vivement que, dans le système universitaire en général, et dans une institution comme Sciences Po en particulier, on veille à ce que les élèves en général et notamment les étudiantes, puissent se former à la prise de parole en public car aujourd'hui, cela reste un élément discriminant. De la même manière - et je le signale plutôt s'agissant des jurys de sélection puisque vous en avez parlé - ne nous trompons pas, ne pensons pas que la mixité des jurys est en soi une solution. C'est une précaution, mais dans nos responsabilités de recrutement, de promotion de sélection, nous avons tous des idées reçues, des préjugés, les femmes comme les hommes. Il n'est pas tout à fait exact de penser qu'une femme sera plus sensible aux compétences féminines qu'un homme. Le meilleur moyen de s'assurer que nos jurys font un travail de qualité, qu'ils vont là aussi rechercher les meilleurs et qu'ils évitent les biais inconscients, c'est de les y former. A l'ENA nous travaillons depuis plusieurs années à la formation des jurys sur la lutte contre les discriminations.

J'avais eu l'occasion de faire de même au ministère des affaires étrangères en matière de promotion, de sélection de potentiels, s'assurer que l'on fixe des critères de compétences objectifs et que l'on a des manières, là aussi objectives, de les évaluer à l'occasion d'un entretien ou d'un processus de sélection. Ce sont des outils qu'il ne faut pas hésiter à creuser, à employer, avec toujours le même objectif : être certain qu'au niveau des étudiants, des professeurs, des chercheurs et également des personnels

administratifs, on recrute et on promeut les meilleurs.

Enfin une question, vous avez mentionné très brièvement les différences de rémunérations, notamment pour les personnels administratifs et pour les personnels académiques. Avez-vous des indications sur les raisons de ces différences ?

Mme KLOECKNER.- Merci pour ces précisions. C'est l'inconvénient de faire une présentation de quelques mesures parmi d'autres. Sur les jurys de sélection, c'est extrêmement important de l'avoir en tête. L'idée n'est pas de le faire car les femmes seraient moins discriminantes envers les femmes et on sait que c'est faux. Encore une fois, c'est un ensemble de mesures et celle-ci ne suffira pas. Il y a aussi une question de représentation. Si quelqu'un passe devant un jury de sélection composé uniquement d'hommes, il se représente Sciences Po comme un endroit où il n'y a que des hommes. Mais toutes les précisions que vous avez apportées sont évidemment très importantes.

Sur les écarts de salaires, c'est tout l'intérêt du projet EGERA. On a une équipe de chercheurs et de chercheuses qui vont regarder comment s'expliquent ces écarts. La première phase de l'étude ne concerne qu'une photographie de l'année 2013. Cette équipe va maintenant étudier toutes les trajectoires à partir de 2001. L'idée est de voir si c'est une question de trajectoire. Un certain nombre d'hypothèses sont posées et seront testées pendant toute l'année 2015. On saura donc très précisément. De la même façon que les écarts de salaires chez les anciens étudiants entre les femmes et les hommes, il faut que l'on sache de quoi cela relève pour savoir quoi faire, quoi proposer. C'est pour cela que c'est un plan d'actions évolutif. Si on s'aperçoit qu'à l'embauche les filles négocient moins bien que les garçons, ou qu'elles ne se présentent pas aux mêmes postes mais à des postes inférieurs, il faudra faire des choses là-dessus. D'ailleurs, on va commencer à le faire. Si c'est une question de choix de secteur, il faudra se poser la question de l'orientation, ce que l'on commence à faire également. Tout l'intérêt de le faire à Sciences Po, c'est que des chercheurs vont pouvoir se pencher sur la question et nous dire comment on explique ces écarts. A partir de là, on va pouvoir voir comment on agit.

M. CHEREQUE.- Je trouve que c'est un très bon document et ce plan est plutôt bien fait car il y a quelques objectifs chiffrés. On n'est pas uniquement dans des éléments de bonnes intentions, ce que l'on retrouve dans beaucoup de plans de ce type que j'ai pu voir tout au long d'une carrière précédente.

Par ailleurs, une remarque que vous avez faite et qui n'a rien à voir avec le document : le fait que, deux ans après le diplôme, il y ait un écart de 15 % entre jeunes hommes et jeunes femmes lors de leur embauche. A ce moment-là de la carrière, la raison de cet écart est plutôt le fait d'emplois de métiers d'hommes et de métiers de femmes puisque, deux ans après dans un emploi identique, le niveau de rémunération d'un jeune homme et d'une jeune femme n'est pas très différent. Il faut le voir vingt ans après. Le problème qui est posé dans notre pays - sinon on n'arrivera pas à résoudre les écarts de carrière, y compris de niveaux de retraite - c'est le fait qu'il y a des métiers réservés aux hommes et des métiers réservés aux femmes. Je prends un exemple. Un jeune ingénieur qui, après dix ans de carrière, est à un niveau identique de rémunération qu'une cadre supérieure infirmière quand elle part à la retraite après 40 ans de carrière alors qu'elle peut avoir eu deux cents, quatre cents infirmières à encadrer ! Là est le problème. On a des niveaux de diplômes qui sont les mêmes, mais pas les mêmes reconnaissances des carrières. Il y a les gens qui s'orientent vers des métiers d'enseignement qui sont de plus en plus féminins et

qui, avec des niveaux de diplômes identiques, ne sont pas rémunérés comme des métiers plus masculins dans l'industrie et autres. On touche inévitablement à beaucoup d'emplois publics, d'où un problème d'évolution.

Enfin, les carrières les plus difficiles, les moins payées, ce que l'on pourrait appeler les prolétaires d'aujourd'hui, ce sont les aides à domicile, les caissières et les femmes de ménage qui, pour beaucoup, sont embauchées dans les administrations et exercent à six heures du matin avant que l'on vienne travailler. Quant aux métiers masculins, si on prend par exemple les routiers qui sont parmi les métiers les moins bien payés, pour le même temps de travail, une aide à domicile a un niveau de salaire inférieur de 40 % à celui d'un routier. Aujourd'hui, ces éléments-là pèsent d'autant plus que, pour ces dernières générations, le niveau de qualification des jeunes femmes est supérieur à celui des jeunes hommes.

Sur le document lui-même, une remarque : je trouve très intéressant que vous abordiez le problème de la parentalité, sujet sur lequel je travaille actuellement. Dans un tel document, c'est assez original, même très original, car le sujet de la parentalité est très important sur la carrière des hommes et des femmes, mais aussi très important quand on parle d'accès à la citoyenneté, etc. Simplement, la proposition d'un entretien de retour de congé maternité est plutôt classique même s'il ne se fait pas toujours, mais vous avez mis : « *Proposer des entretiens de parentalité dans les six mois qui suivent la naissance* ». J'espère que ce n'est pas seulement pour les jeunes femmes ! Ce serait bien de le préciser. C'est un plan d'égalité entre les femmes et les hommes, dans lequel le sujet de la parentalité est posé. C'est bien mais à mon avis, il devrait l'être dans d'autres plans que celui-là, et j'espère que les jeunes hommes auront aussi ces entretiens car en matière de parentalité, ce sont souvent eux qui sont absents.

M. FITOUSSI.- Je suis très heureux de ce document. Comme vous le savez peut-être, j'ai porté le programme Présage avec des chercheurs de l'OFCE et Richard Descoings et Bruno Latour l'ont immédiatement validé. C'est un programme commun entre Sciences Po et l'OFCE. Je retiens de ce que vous avez dit qu'il n'est pas nécessaire de justifier l'égalité par ses effets sur la productivité. L'égalité vaut en soi ; c'est comme l'éducation. Il se trouve que, lorsque l'on réfléchit aux raisons pour lesquelles l'égalité entre hommes et femmes, l'éducation ou la culture, valent en elles-mêmes, c'est parce qu'elles accroissent le bien-être des populations. Lorsque l'on a une métrique de comparaisons, qui plutôt que d'être le PIB est le bien-être, on s'aperçoit que ces éléments accroissent le bien-être, non seulement des personnes concernées, mais de la société dans son ensemble. On n'a pas besoin d'aller rechercher des motifs économiques pour légitimer l'égalité.

M. SCHWEITZER.- Trois points :

- premièrement, je trouve le plan excellent et que vous avez raison de prendre des mesures multiples. Vous aviez presque l'air de vous excuser, mais c'est un domaine dans lequel il faut avoir une batterie complète de mesures ;

- deuxièmement, je trouve très bien que vous fassiez des études sur les trajectoires. En entreprise, je suis très frappé que les gens comparent les photos et que les photos n'apprennent rien. Le vrai sujet, ce sont les trajectoires. J'espère que vous ferez des enfants en dehors de Sciences Po sur ce sujet des études de trajectoires et des méthodologies des études de trajectoires, qui sont mal connues des

entreprises, notamment dans les bilans sociaux égalité hommes-femmes, car souvent ils ignorent les trajectoires ;

- ma troisième remarque est un peu déconnectée. Quand j'étais à Sciences Po, on apprenait beaucoup l'exposé et on enseignait très peu le débat. Ma question est : enseigne-t-on beaucoup le débat aujourd'hui ? Dans ce que vous avez dit, ce qu'a dit Nathalie Loiseau et dans mon vécu en entreprise, c'est le sujet clivant. Cette formation à débattre me paraît un élément essentiel d'une formation qui assure l'égalité des chances à mérite égal.

M. le PRÉSIDENT.- En France, le débat, la controverse argumentée ne sont pas enseignés.

M. WASMER.- Ce n'est pas seulement une très belle et très importante cause, c'est aussi une fascinante question de sciences sociales et même d'évaluation de politiques publiques car on retrouve les éléments de l'évaluation. Il y a les objectifs affichés, les moyens mis en œuvre, les résultats atteints ou pas selon, soit que l'on a été assez loin, soit que l'on n'a pas choisi les bons instruments, et puis, comme dans toutes politiques publiques, il y a les effets indésirables sur lesquels il faut s'interroger.

Puisque le laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques de Sciences Po (LIEPP) a développé un peu d'expertise sur ces questions, j'aurais presque envie de participer à cette évaluation – peut-être de façon indépendante, pas forcément en initiant - en regardant à côté pour accompagner, éventuellement présenter au conseil d'administration plus tard des indicateurs sur lesquels nous-mêmes avons commencé à réfléchir avec, bien sûr, une équipe qui travaillerait là-dessus et qui serait tout à fait mixte avec au moins 50 % de femmes et au moins 40 % d'hommes ! C'est une question fascinante sur laquelle on peut avoir des débats constructifs.

Mme GISSEROT.- D'abord, je voudrais vous féliciter, car ce plan égalité hommes-femmes me paraît tout à fait intéressant et porteur d'avenir.

Je n'aime pas beaucoup quand on parle de contrainte. Au Conseil de l'ordre de la Légion d'Honneur, nous sommes confrontés au problème de la parité, qui est une obligation. Il y a un piège absolu à éviter que j'ai entendu dire et encore très récemment par des tiers : «*Si vous n'aviez pas été une femme, vous n'auriez pas eu ce poste*». Pour éviter ce type de réaction, il convient de nommer des femmes qui aient exactement les mêmes qualités requises que les hommes. Elles doivent être jugées à la même aune. C'est donc en amont que le problème se pose, et à mon sens à deux niveaux.

D'abord, savoir susciter des candidatures de femmes, ce à quoi parfois personne ne pense, même pas elles-mêmes. Or, je peux vous assurer qu'il y en a.

Ensuite, je voudrais revenir sur ce qu'a dit Nathalie Loiseau à propos du problème de la formation des femmes quand elles sont jeunes. Il faut précisément leur apprendre à s'exprimer, notamment oralement et là, je crois que les jurys peuvent avoir un certain rôle en les mettant en confiance. Si elles arrivent devant un jury dont elles ont l'impression qu'il a un préjugé défavorable, à tort ou à raison, elles risquent d'être paralysées. Si le jury les met en confiance – et d'ailleurs, ce n'est pas évident que ce soit nécessairement des femmes qui les mettent mieux en confiance que des hommes - alors, elles s'exprimeront bien.

C'est aussi de savoir se présenter et se défendre. À ce titre, il faut pousser les femmes à savoir

poser leur candidature, ce que parfois elles ne savent pas faire, et quand il y a inégalité de traitement sur le plan de la rémunération à venir le dire aussi. J'ai une petite expérience, qui rejoint le problème de la parentalité. C'était à mes débuts à la Cour, je veux bien croire que depuis les choses ont changé. J'ai eu un enfant, puis deux, et ma prime a dégringolé. Lorsque je suis allée demander des explications, le secrétaire général de l'époque a souligné d'abord que j'avais été absente pour congé maternité - alors qu'un collègue qui avait eu un accident de voiture et qui avait été absent plus longtemps n'avait pas vu sa prime diminuer - puis que mon mari qui était inspecteur des finances, avait de belles primes et que mon salaire était un salaire d'appoint ! J'ai évidemment protesté vigoureusement, je crois que cela ne s'est pas reproduit et les femmes qui m'ont suivie n'ont pas été confrontées aux mêmes problèmes. Tout cela est sans doute de l'histoire ancienne ! Quoi qu'il en soit, à un moment donné il faut prendre son courage à deux mains et c'est aussi un problème de formation.

Mme LEPETIT.- Puisque l'on est aux propos opportunistes, je rejoins tout à fait les opinions exprimées par Mme Loiseau et Mme Gisserot sur la question de la contrainte. Nous autres sommes probablement un peu conflictées pour en parler, et donc un peu difficiles à être perçues comme véridiques... Je sais que c'est un point de discussion et c'est moins contre le papier que je dis cela que contre la loi elle-même car ces politiques de discrimination positive à travers lesquelles on se sent tous obligés de faire quelque chose, hommes et femmes, finissent par devenir très « perturbantes », et le terme est faible, ce sont toujours des sujets qui me mettent en colère.

Je passe au point suivant qui était l'expérience. Il est une chose de parler de formation, mais on ne mesure pas suffisamment la retenue des femmes vis-à-vis des trajectoires de carrière. Dans mon métier d'aujourd'hui, pour avoir consacré une grande partie de mon temps à ne faire que de la gestion de cadres supérieurs - donc à passer des heures et des heures à discuter des parcours, des envies, à comprendre les intentions, les soucis etc. - je suis obligée de constater qu'à ma petite échelle, un nombre significatif de femmes n'expriment pas spontanément le souhait des formes de carrière qui, aujourd'hui, sont des carrières masculines. C'est un sujet de grande incompréhension au plan personnel car ayant eu depuis toute petite très envie de devenir chef, de faire plein d'études, de passer des concours et de travailler trop, quand j'ai face à moi une femme de trente-cinq, quarante, quarante-cinq, cinquante ans - donc pas des jeunes, pas au stade de la formation - qui me disent : « *Cela ne m'intéresse pas de devenir directrice, je n'ai pas du tout envie de faire ceci et cela.* », je dois faire un effort d'écoute très important sur moi-même pour comprendre d'où vient cette posture, si c'est vraiment l'expression d'une forme de libre-arbitre, un vrai choix, ou si l'on est dans une configuration où l'éducation, les présupposés, la *peer pressure* (pardon pour l'anglicisme), que sais-je encore, exercent sur ces personnes des contraintes d'un autre ordre que des contraintes légales ou des prescriptions qui font que, *in fine*, elles se retiennent de faire quelque chose dont, personnellement, je pense qu'elles auraient finalement le goût et certainement les compétences.

J'encourage donc très fortement les éléments du plan d'actions qui nous est soumis aujourd'hui à bien insister sur : « Comment créer les conditions d'un véritable libre-arbitre ? », que ce soit pour les femmes ou pour les hommes. La parentalité peut être symétrique, le harcèlement sexuel également, mais plus globalement, quelles sont les conditions qui font que l'on se projette librement et que l'on fait tomber les barrières, qui font que l'on ne peut pas ou que l'on ne décide pas d'essayer. Je crois que l'on a là le cœur de nos problèmes. Je reste avec ma perplexité donc si certains peuvent m'expliquer pourquoi ! Car c'est une

situation rencontrée plusieurs fois.

M. de CASTRIES.- Le document est excellent, mais j'ai plusieurs questions.

Sur la sensibilisation à ce que l'on appelle les biais inconscients, que faites-vous exactement ? Pour rebondir sur ce qu'a dit Marie-Christine Lepetit, c'est un des éléments absolument essentiels, et pour m'intéresser au sujet depuis assez longtemps car nous avons des activités aux Etats-Unis dans lesquelles ce type de sujet est abordé depuis à peu près une génération, j'ai pris la mesure de ce que les principaux obstacles sont précisément les biais inconscients qui sont, bien sûr ceux des hommes, mais aussi ceux des femmes. Ce que dit Marie-Christine Lepetit est très juste, même en entreprise, on voit rarement une femme venir demander un job ; elle se demande si elle en est capable quand on le lui propose, alors qu'assez souvent, on voit un certain nombre d'hommes demander des jobs auxquels on n'avait pas forcément pensé car on n'était pas tout à fait convaincu qu'ils en avaient le niveau. Ce n'est pas aussi caricatural que cela, mais derrière, il y a quand même des biais extrêmement profonds. Que faites-vous pour sensibiliser à la fois les personnels et les enseignants, mais aussi les élèves sur le sujet ?

Deuxième question, pour essayer de faire changer les choses, nous avons pris un certain nombre de règles extrêmement simples et totalement pratiques. La première a été que, sur tout job, il doit y avoir au moins un candidat féminin. Cela change assez fortement le regard que l'on porte sur les nominations, et cela produit des effets graduels, mais sensibles. La seconde chose qui a marché avec une grande efficacité, a consisté à identifier dans chaque entreprise du groupe une dizaine de dirigeants et à leur demander de mentorer une dizaine de talents féminins que l'on avait identifiés et dont on voulait accélérer les parcours, et d'en faire un élément de l'appréciation que l'on porte sur eux. Ce n'est pas seulement l'appréciation, le fait de passer un peu de temps avec ces personnes, c'est aussi le fait de faire évoluer leur parcours. Je pense que ce sont des points extrêmement pratiques mais qui, pour un certain nombre de personnes, permettent d'accélérer les carrières et, dans une institution, de changer le ton.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Je voulais revenir sur la sensibilisation dont vous parliez jusqu'au Top management car malheureusement, Madame Gisserot, l'idée qu'il soit aberrant de donner une prime à une femme qui revient de congé maternité, le fait de refuser à une femme une augmentation car son mari est très bien payé, ou encore de décourager un jeune père qui s'implique beaucoup plus dans la parentalité que d'autres en le prévenant que cela risque d'impacter sa carrière, cela existe toujours, même à Sciences Po et, même si j'ai vingt-deux ans de maison derrière moi, je parle d'événements plus récents que cela. J'aimerais savoir comment, concrètement, on peut travailler sur ces questions.

Par ailleurs, dans la perspective de cette articulation vie privée/vie professionnelle, au cours des rencontres auxquelles j'ai pu participer que ce soient les ateliers de co-développement mis en place ou d'autres instances, il apparaît qu'il y a besoin d'endroits où l'on puisse discuter, poser sur la table nos trucs et astuces de parents et de professionnels, que l'on soit personnels administratifs, enseignants ou cadres. Ces instances n'existent pas concrètement et je ne les vois pas non plus dans les propositions que vous faites.

Mme FAUCHER.- Je commencerai par vous féliciter pour ce plan extrêmement complet et féliciter Sciences Po de s'engager enfin sur ce sujet. Je pense que c'est une avancée très importante. Comme vous le savez, je suis souvent intervenue dans ce conseil sur ces questions. J'ai, toutefois,

quelques petites remarques ou interrogations, dont certaines vont recouper ce qui a été dit précédemment.

Pourquoi la perception du genre est-elle apparemment uniquement recherchée chez les étudiants étrangers ? Les étudiants français n'ont-ils pas de biais inconscients ? (partie 1). Concernant la question des pratiques et des biais inconscients qui affectent un certain nombre de comportements - qui doivent être identifiés dans la partie qualitative que vous avez assez peu développée dans votre exposé - comment le changement va-t-il effectivement être mis en place ? En d'autres termes, comment éviter ce genre de situation, sachant que l'on peut très bien avoir des réunions de managers largement composées d'hommes qui ne vont pas se sentir concernés et passer leur temps sur leur portable, tablette ou téléphone, ou qui vont tenter d'imposer ces décisions sans travail avec les équipes ? En effet, on sait que dans les procédures de changement, il n'est pas possible d'imposer de manière autocratique la démocratie au niveau inférieur.

Les entretiens réguliers, en particulier au moment de la parentalité, me paraissent très importants (partie 2.1.). Pourquoi y a-t-il un entretien seulement au bout de six mois ? Dans les années du primaire et du secondaire, n'y a-t-il plus de problèmes de parentalité et de souci – des pères, par exemple - d'accompagner les enfants ? Pour avoir fréquenté un certain nombre d'universités et avoir été à l'université de Lausanne il y a quelques jours pour un congrès, j'ai été frappée de remarquer les salles pour changer les bébés, mais aussi la crèche qui est offerte aux personnels et aux étudiants.

Enfin, un point qui me paraît très important et qui affecte les pratiques : réfléchir en termes d'organisation du temps, c'est-à-dire à un couvre-feu pour les emails intempestifs, pour les horaires de réunion. Ce sont des questions qui échappent fréquemment, mais qui sont très importantes. Merci et encore bravo.

M. LADREIT de LACHARRIERE.- Je voudrais revenir sur les remarques et les réflexions de Mme Lepetit. Mon expérience personnelle m'amène à ne pas partager le même point de vue et je voudrais citer deux expériences.

La première, c'est l'agence de notation Fitch qui est anglo-saxonne au niveau de ses collaborateurs. Je peux vous dire que, dans ce monde-là, l'ambition des femmes dépasse très souvent celle des hommes. Ce sont souvent les premières à demander des augmentations de salaire, mais aussi de nouvelles responsabilités. Peut-être dans le monde anglo-saxon, l'éducation des parents porte plus à faire émerger les personnalités féminines que dans notre vieux continent. Cela est dû aussi à la formation qu'on leur donne au sein des universités américaines.

La seconde expérience n'a plus rien à voir avec le monde des agences de notation. Nous sommes en France, dans les banlieues. L'expérience que nous avons dans les banlieues auprès des 23 000 jeunes qui sont passés par les programmes de la Fondation Culture et Diversité que je préside montre que les jeunes filles issues des collèges et des lycées d'éducation prioritaire ont souvent beaucoup plus d'ambition et de dynamisme que les jeunes garçons qui se trouvent issus de ces collèges-là.

Peut-être ne faut-il pas généraliser. Je ne connais pas du tout les jeunes femmes actuelles issues de l'Inspection générale des finances, mais je ne peux imaginer que l'éducation qu'elles reçoivent ou les formations qu'elles suivent ne les conduisent pas à avoir de l'ambition. Cela serait trop triste pour l'avenir de l'Inspection générale des finances !

M. le PRÉSIDENT.- La qualité du document qui vous a été proposé, la prestation de Mme la référente et la qualité de vos interventions prouvent l'importance de ce problème. Cela prouve aussi que nous progresserons par le refus des généralités abstraites et par une étude empirique très attentive de ces questions extrêmement complexes.

J'ai été frappé de ce qu'a dit Mme la directrice de l'ENA car il y a un quart de siècle, Maurice Allais, pour des raisons personnelles, avait fait l'étude des résultats entre l'écrit et l'oral du concours d'entrée à l'ENA et il a constaté qu'il y avait incontestablement une discrimination à l'oral. Cela tient sans doute à la nature même des épreuves orales, cela conduit à la nécessité de les modifier et de développer en France ce qu'a indiqué Louis Schweitzer, à savoir, le sens du débat, c'est-à-dire l'obligation d'affirmer sa personnalité de façon contradictoire. Mais on dit que, de ce point de vue-là, les femmes sont faibles ; je dirais aussi que les hommes français en général sont faibles. Comparés à leurs collègues britanniques, le sens du débat chez les femmes aussi bien que chez les hommes est faible chez nous. Le sens de la répartie est beaucoup plus fort chez les anglais que chez les français. C'est très lié, je crois, à des formes d'éducation qu'il faudrait développer.

V. INFORMATION SUR LE DOSSIER DEXIA

M. MION.- Nous avons pu sortir de l'emprunt structuré qui avait été conclu avec Dexia et qui a donné lieu, dans ce conseil et en dehors, à de nombreux débats.

Conformément à la résolution adoptée par ce conseil lors de sa dernière séance en décembre 2014, j'ai signé le 28 janvier dernier un contrat d'emprunt permettant de refinancer l'emprunt de 15 M€ contracté en 2007 pour le financement de l'acquisition du 13, rue de l'Université au sein d'une enveloppe totale de 50 M€

Cet emprunt, dont le montant est équivalent au montant résiduel à refinancer, c'est-à-dire 13,16 M€, sera mis en place le premier avril de cette année pour une durée de vingt-cinq ans – date limite que nous nous étions fixée -, c'est-à-dire trois ans de plus que la durée résiduelle du contrat précédent.

Le nouveau prêt est conclu au taux fixe de 4 %. Le surcoût qui en résulte pour Sciences Po varie selon que l'on considère que le risque d'activation de la clause du précédent était fort ou non, mais globalement, ce surcoût serait de 1 060 000 € en supposant que le risque d'activation de la clause ne se serait pas matérialisé. Il n'est que de 620 000 € par rapport à l'hypothèse où il se serait matérialisé pour une durée de temps plausible en fonction des hypothèses faites par notre conseil, le Cabinet Michel Klopfer.

Le nouveau prêt représente une charge supplémentaire d'intérêts actualisée de 80 000 € par an, ce qui nous semble raisonnable par rapport aux avantages résultant pour nous du fait de sortir de cet emprunt structuré, très critiqué par la Cour des comptes.

Le même jour, la FNSP a signé un protocole d'accord qui emporte désistement de l'instance que nous avons engagée au contentieux contre Dexia. Le nouveau prêt du protocole a été annexé aux documents qui vous ont été distribués.

Je regrette que cette conclusion soit annoncée en l'absence de M. Pébereau, qui était intervenu vigoureusement sur ce sujet à plusieurs reprises.

M. le PRÉSIDENT.- Et qui avait été injustement accusé d'avoir eu le moindre rôle dans la conclusion de cet emprunt. Pour 80 000 € par an nous sortons du risque ; cela nous semble raisonnable.

Notre conseil est encore prolongé. Nous durerons dans cette forme jusqu'aux prochaines élections à l'IEP, entre juin et novembre prochain. Merci.

La séance est levée à 11 heures 40.