

Paris, le 28 AVR. 2011

TROISIEME CHAMBRE

LE PRESIDENT

ROD61067/1

RECU 29 AVR. 2011

à

Monsieur le président du conseil d'administration
de l'Ecole d'Economie de Paris
48, boulevard Jourdan
75014 PARIS

Objet : Contrôle des comptes et de la gestion de la fondation de coopération scientifique Ecole d'Economie de Paris. Exercices 2006 à 2009.

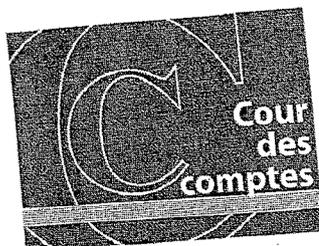
La Cour des comptes a examiné un rapport sur les comptes et la gestion de la fondation de coopération scientifique Ecole d'Economie de Paris pour les exercices 2006 à 2009.

Après examen des réponses écrites apportées aux observations provisoires de la Cour, elle en a tiré des observations définitives que je vous communique en annexe ci-joint.

Ces observations sont également communiquées au secrétaire général des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, au directeur général pour la recherche et l'innovation, au directeur général de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et au recteur de l'académie de Paris, commissaire du Gouvernement auprès de la fondation.

La présente communication met un terme au contrôle de la Cour.

Jean PICQ



Troisième Chambre

61067

Première section

OBSERVATIONS DEFINITIVES

(Article. R. 135-1 du code des juridictions financières)

FONDATION DE COOPÉRATION SCIENTIFIQUE
« ECOLE D'ÉCONOMIE DE PARIS »
Exercices 2006 à 2009

Le présent rapport qui a fait l'objet d'une contradiction avec les personnes et les organismes concernés a été délibéré par la Cour le 17 mars 2011.

SOMMAIRE

Introduction

<i>PARTIE I : Organisation et gouvernance</i>	5
A. L'impulsion initiale de l'Etat	5
B. Les fondateurs	6
C. PSE, filiale d'excellence ?	8
D. Les partenaires de PSE	15
E. PSE et l'environnement universitaire francilien	19
F. La gouvernance de PSE	23
<i>PARTIE II : PSE et les critères de l'excellence</i>	26
A. Atouts et handicaps initiaux de PSE	26
B. Le principe de la « compétition internationale »	28
C. Les moyens de l'excellence	29
D. L'excellence de PSE	42
E. Les missions d'accompagnement de la recherche	46
F. L'évaluation	49
<i>PARTIE III : La gestion financière et comptable de la fondation</i>	55
A. L'organisation	55
B. La qualité des comptes et l'analyse financière	56
C. Le suivi des dépenses et des produits	65
D. L'application des nouvelles normes de comptabilisation des actifs et leur amortissement	71
E. L'inventaire de l'actif	72
F. Le poids des avantages fiscaux accordés par l'Etat pour le mécénat	72
G. La pérennité	74
<i>PARTIE IV : Observations finales</i>	80

La fondation de coopération scientifique Ecole d'Economie de Paris-Paris *School of Economics* (PSE) est un réseau thématique de recherche avancée (RTRA) créé par un décret du 20 décembre 2006¹.

Les RTRA font partie des nouveaux instruments créés par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 et dont l'article L. 344-2 du code de la recherche précise le statut juridique et les objectifs : « *un réseau thématique de recherche avancé peut être créé sous la forme d'une fondation de coopération scientifique, (...) pour conduire un projet d'excellence scientifique dans un ou plusieurs domaines de recherche. Ce projet est mené en commun par plusieurs établissements ou organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche, publics ou privés, français ou européens. D'autres partenaires, en particulier des entreprises, des collectivités territoriales et des associations, peuvent être associés au réseau* ».

Ce cadre a été enrichi par diverses productions du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), publiées dans les documents budgétaires et reprises dans les documents d'accompagnement élaborés par la DGRI.

Ainsi le Rapport sur les politiques nationales de recherche et de formations supérieures, PLF 2010, indique: « *[les RTRA] ont pour but de rassembler sur un thème donné des communautés d'excellence avec une masse critique de chercheurs, de les structurer, d'augmenter leur visibilité nationale et internationale et de leur donner les moyens juridiques et financiers pour être compétitifs avec les meilleurs centres de recherche au niveau mondial* »².

Il faut ajouter à ces objectifs explicites l'ambition de rendre plus souple la gestion des ressources humaines (chaires d'excellence ou d'associés, contrats postdoctoraux, allocations de thèses, primes de publications, etc.). Bénéficiant du complément de financement tiré de la dotation de la fondation, « *les fondateurs attendent de leurs unités parties prenantes d'un RTRA une meilleure réactivité, jusqu'à présent freinée par la lourdeur du statut de la fonction publique* » et doivent mettre en œuvre « *une souplesse d'embauche et de mobilité (capacité d'embauche rapide au « prix du marché »)* »³.

Ces objectifs ont pu prendre une forme variée d'un RTRA à l'autre mais correspondent tous à la même ambition : rémunérer l'excellence.

¹ Le nom exact du RTRA figurant sur le décret du 20 décembre 2006 (JORF du 21 décembre 2006) et sur l'en-tête des statuts est « Ecole d'Economie de Paris », mais l'article 1^{er} des statuts mentionne la fondation dite « Ecole d' Economie de Paris / Paris School of Economics ». PSE-Ecole d'Economie de Paris est l'appellation d'usage la plus couramment utilisée pour désigner la fondation. D'après le rapport de l'IGAENR, le terme « Ecole d'Economie de Paris », même s'il conserve une certaine ambiguïté, peut être plus facilement justifié pour cette fondation, compte tenu de l'importance de sa dimension en matière d'enseignement, plus forte que dans la plupart des autres RTRA.

² Rapport sur les politiques nationales de recherche et de formations supérieures, PLF 2010, p. 47.

³ DGRI, présentation des RTRA devant Futuris.

L'ouverture de l'Ecole d'Economie de Paris sur le campus Jourdan a pris un relief particulier puisqu'elle a été inaugurée le 22 février 2007 par le Premier Ministre, M. Dominique de Villepin. A cette occasion, celui-ci a présenté dans son discours inaugural les grands axes de la politique menée par son gouvernement dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il a également précisé ce qu'on pouvait attendre des RTRA : la réunion d'équipes issues de plusieurs institutions d'excellence aux statuts variés, des modes de financement nouveaux -la dotation initiale de l'Etat devant s'accompagner de la levée de fonds privés- et des offres d'embauche avec la souplesse et la réactivité désormais indispensables dans la compétition internationale⁴.

C'est dans cette optique que la convention signée entre l'Etat et PSE fixe l'objectif suivant : « *[l'Ecole d'Economie de Paris] mobilise des ressources permettant de porter les programmes [de recherche et de formation à la recherche] au plus haut niveau mondial, en attirant et en impliquant des chercheurs de niveau international et en menant une politique active et flexible d'aide au séjour et au retour en France des meilleurs universitaires français et étrangers* ».

Engageant pour la première fois la vérification des comptes et de la gestion de la fondation de coopération scientifique Ecole d'Economie de Paris (PSE) pour les exercices 2006 à 2009, la Cour des comptes a examiné, dans une première partie, son organisation et sa gouvernance à travers les différents acteurs de la fondation ; elle s'est intéressée, dans une deuxième partie, à la mise en œuvre par PSE des critères de l'excellence et elle a enfin examiné, dans une troisième partie, la gestion financière et comptable de la fondation.

⁴ Concernant plus spécifiquement l'Ecole d'Economie de Paris, le Premier Ministre a indiqué également qu'il souhaitait qu'elle contribue à « *construire une doctrine économique française et européenne* » et plus généralement à « *diffuser et à mieux faire comprendre l'économie auprès de nos concitoyens* ».

PARTIE I : ORGANISATION ET GOUVERNANCE

A. L'IMPULSION INITIALE DE L'ÉTAT

PSE a suivi la même procédure de création que les autres RTRA. Après que les modèles statutaires ont été définis en comité interministériel, un appel à projet a été lancé en mai 2006⁵. Après avoir examiné 37 projets, en octobre de la même année, le comité de sélection en a retenu 13, dont 10 en sciences dures et 3 en SHS (les deux écoles d'économie, celle de Toulouse et celle de Paris, et le Réseau français des instituts d'études avancées). A la suite de cet appel à propositions, qui fut très disputé, les trois RTRA SHS ont été créés pour un total de 38,3 M€ (12 M€ pour PSE, 12,8 M€ pour TSE et 13,5 M€ pour le Réseau français des IEA)⁶.

La dotation de PSE a été portée à 20 M€ lors de la signature de la convention avec l'Etat. Selon les explications apportées à la Cour par la DGESIP, le complément de 8 M€ a été alloué à PSE sur des crédits dégagés par cette direction générale pour prendre en compte la forte dimension d'enseignement du projet.

La convention avec l'Etat, conclue pour cinq ans, est la traduction des dispositions innovantes voulues par le législateur et le gouvernement. En effet, dès l'introduction de ce document, le ministère définit son horizon d'attente : l'effort financier consenti par l'Etat doit permettre à PSE « *d'accéder au premier rang mondial grâce à l'augmentation de visibilité, de créativité et de réactivité permise par les moyens spécifiques d'une fondation* ».

Elle précise les ambitions scientifiques du RTRA : couvrir au plus niveau mondial les grands domaines de la recherche économique ; renforcer et faire émerger de nouvelles interfaces innovantes entre l'économie et les autres sciences de l'homme et de la société. Mais elle reste assez imprécise sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs : aide au retour en France ou invitation des meilleurs chercheurs français et étrangers ; assistance matérielle et juridique ; allocations doctorales et post-doctorales ; séminaires de recherche et enseignements avancés ; création de chaires internationales sous contrats de droit privé ; production et diffusion de ressources documentaires, notamment grands fichiers d'enquête.

La convention prévoit un volet important consacré à la formation de haut niveau à et par la recherche : sans se substituer aux établissements d'enseignement supérieur qui ont vocation à délivrer les diplômes, le RTRA labellisera ou mettra en place des programmes de formation innovants tant par leur contenu scientifique que par les publics visés. **Par cette forte dimension de formation, PSE se distingue au sein de l'ensemble des RTRA dont la mission première est le soutien à la recherche.**

⁵ Sur la base de modalités définies par la circulaire DGRI 2006-13 du 27 octobre 2006 relative à la mise en place des FCS pour les RTRA.

⁶ « La place des sciences humaines et sociales dans le cadre de la politique de recherche », document interne SSRI-A6, janvier 2008.

B. LES FONDATEURS

1. Les fondateurs : règles générales

Le droit des fondations s'applique pleinement aux FCS. Sont considérés comme fondateurs :

- les établissements ou organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche, publics ou privés, français ou européens, qui décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la fondation pour mener en commun un projet d'excellence scientifique dans un ou plusieurs domaines de recherche ;
- les personnes morales de droit privé qui décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la fondation.

Toutefois, les normes fixées pour les RTRA (voir l'article L. 344-2 du code de la recherche) présentent quelques particularités. Sur la forme, on appelle « fondateurs » les organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche et « partenaires » les personnes morales de droit privé, fussent-elles juridiquement reconnues comme fondateur.

La qualité de fondateur est attribuée prioritairement aux organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche. En effet, un RTRA doit d'abord être créé par eux. Il est à noter toutefois que le principal bailleur, l'Etat, n'a pas la qualité de fondateur et qu'à ce titre, il ne participe pas à la gouvernance du RTRA.

La charge de fondateur est confiée aux organismes de recherche et aux établissements d'enseignement supérieur, seuls signataires des statuts de PSE. De nouveaux fondateurs peuvent être acceptés par le conseil d'administration postérieurement à la création de la fondation dans les conditions prévues par ses statuts.

Le guide destiné aux apporteurs de projets édité en 2006 par la DGRI prévoit que la dotation peut être apportée sur 5 ans maximum, que la dotation globale de la fondation ne peut descendre en-dessous de 1 M€ mais qu'il n'existe aucun seuil minimal de dotation pour chacun des fondateurs pris isolément. La consomptibilité partielle de la dotation est possible dans toutes les FCS.

2. Les fondateurs de PSE

La création de l'Ecole d'Economie de Paris est le fruit d'une longue histoire qui a débuté dans les années quatre-vingt et qui concrétise le rapprochement de plusieurs laboratoires et unités de recherche relevant de l'Ecole Normale Supérieure (ENS), de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), et de l'Institut National de Recherches Agronomiques (INRA).

De 1998 à 2002, ces laboratoires se regroupent sur le campus Jourdan, et en 2005 est créé le laboratoire Paris-Jourdan Sciences Economiques (PSE) sous la forme de l'UMR 8545 qui rassemble quatre unités de recherche présentes sur ce campus : le Département et Laboratoire d'Economie Théorique et Appliquée (DELTA, UMR 8545), le Centre d'Enseignement et de Recherche en Analyse Socio-économique (CERAS, URA 2036), et deux unités de recherche du Centre pour la Recherche Economique et ses Applications (CEPREMAP, URA 922 et 928).

Lorsqu'en 2005 prend corps le projet de créer l'Ecole d'Economie de Paris sur le campus Jourdan, le gouvernement impose la présence de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne parmi les fondateurs : au groupe initial de laboratoires s'agrège le Centre d'Economie de la Sorbonne (CES), qui rassemble sous la forme d'une UMR commune (UMR 8174) les unités de recherche en économie de cette université.

L'association de Paris I au projet de RTRA a eu pour effet inévitable de compliquer le montage de l'Ecole d'Economie de Paris. Le fait que le Centre d'Economie de la Sorbonne soit installé dans la Maison des Sciences Economiques du boulevard de l'Hôpital (13^{ème} arrondissement) n'a pas permis à PSE de bénéficier d'une unité de lieu.

Tableau n° 1 : Les fondateurs du RTRA PSE (en k€)

CNRS	50
EHESS	50
INRA	50
ENS Paris	50
Université Paris I	50
ENPC	50
Total	300

3. Les conventions avec PSE

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la fondation doit conclure avec les fondateurs des conventions pluriannuelles précisant les conditions de leur collaboration avec elle. La situation de PSE au regard de cette obligation statutaire n'est pas satisfaisante.

Formellement, les conventions établies en 2006 avec l'EHESS, l'ENPC et l'Université Paris I n'ont pas été signées par la fondation mais quelques mois avant sa création par l'association de préfiguration de l'Ecole d'Economie de Paris (AP-EEP), une clause figurant à l'article 10 de chacune de ces conventions précisant qu' « elle est conclue pour une durée expérimentale d'une année et tacitement renouvelée pour une période de 4 années, [...] la FCS EEP étant de plein droit substituée à l'AP EEP en tout droit et obligation stipulés par ce texte⁷ ». Les conventions établies par l'EHESS et Paris I avec l'association ont ultérieurement fait l'objet d'un avenant signé entre elles et la fondation. Il est indispensable que les relations entre les fondateurs et la fondation soient fixées dans des conventions particulières et non dans une convention signée avec l'association de préfiguration (ENPC) ou dans de simples avenants à celle-ci (EHESS, Paris I). La durée des conventions est variable : une année expérimentale, avec renouvellement tacite pour une période de quatre années, pour l'EHESS, l'ENPC et Paris I, quatre ans pour l'INRA et l'ENS. La convention avec le CNRS a été conclue pour une durée de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2007 (art. 2) : n'étant pas

⁷ Le préambule de la convention indique également que « l'association cessera d'exister dans le délai maximal d'un an après la création de l'Ecole d'Economie de Paris sous sa forme définitive de fondation de coopération scientifique. La FCS EEP reprendra alors à son compte l'actif et le passif de l'association, ainsi que les droits et obligations fixés par convention par cette dernière (article 4 des statuts de l'association). A ce titre, elle sera substituée de plein droit à l'AP EEP pour l'application de la présente convention ».

renouvelable par tacite reconduction, elle est donc obsolète depuis le 1^{er} janvier 2010. La fondation doit rapidement renouer la relation avec l'un de ses principaux fondateurs et signer un avenant avec lui.

Sur le fond, le contenu des conventions appelle peu d'observations : elles précisent les programmes de formation à la recherche et de recherche en économie faisant l'objet de la collaboration entre le RTRA et les organismes concernés. La convention conclue avec l'ENS, complétée par différents avenants, est la plus importante puisqu'elle précise à la fois les collaborations scientifiques envisagées et les modalités concrètes de mise à disposition de personnel et de locaux présents ou à venir. Aucune convention ne rappelle le montant initial de la dotation apportée en tant que fondateur, ni ses modalités de versement.

Un RTRA étant une structure fédérative qui cumule les ressources récurrentes dont bénéficient les unités qui le composent et celles des dotations initiales (ou ultérieures) de l'Etat et de ses fondateurs, il était important, lors des premiers mois de création, que les fondateurs s'engagent à ne pas réduire leurs allocations de crédits aux unités réunies dans le RTRA⁸. C'est un point sur lequel la DGRI avait insisté : les fondateurs devaient montrer que ces créations n'étaient pas un redéploiement de crédits, mais que les ressources tirées du capital de la fondation servaient à couvrir des dépenses que les crédits budgétaires ne pouvaient financer. Cette clause figure expressément dans les conventions signées par PSE (ou son association de préfiguration) et a été respectée par les fondateurs.

La Cour demande à la fondation Ecole d'Economie de Paris de mettre à jour ses relations contractuelles avec ses fondateurs, par l'établissement de conventions spécifiques avec eux ou par le renouvellement des conventions arrivées à leur terme (CNRS). Dans sa réponse à la Cour, le président de PSE indique que cette remise à jour sera faite au plus tôt.

C. PSE, FILIALE D'EXCELLENCE ?

1. Les unités de recherche constitutives de PSE

L'apport principal des fondateurs est constitué des unités de recherche qu'ils fédèrent autour du RTRA :

-Paris-Jourdan Sciences Economiques (PSE) est un laboratoire qui a été créé en 2005 sous la forme de l'UMR 8545 (CNRS-EHESS-ENPC-ENS) rassemblant quatre unités de recherche présentes sur le campus Jourdan : le Département et Laboratoire d'Economie Théorique et Appliquée (DELTA, UMR 8545) unité mixte EHESS, ENS, CNRS ; le Centre d'Enseignement et de Recherche en Analyse Socio-économique

⁸ Notamment les moyens en personnels et en crédits récurrents dont bénéficient les unités de recherche intégrées dans la fondation.

(CERAS, URA 2036) relevant de l'ENPC; deux unités de recherche (URA 922 et 928) du Centre pour la Recherche Economique et ses Applications (CEPREMAP) relevant de l'ENS.

-Le Laboratoire d'Economie Appliquée (LEA) unité propre (UR 1043) de l'INRA.

-Le Centre d'Economie de la Sorbonne (CES), UMR 8174 CNRS-Paris I, regroupant les unités de recherche en économie de l'Université Paris I.

-Le Centre Maurice-Halbwachs (CMH), UMR 8097 CNRS-EHESS-ENS spécialisée en sociologie et en anthropologie.

Tableau n° 2 : Contribution des fondateurs au titre des chercheurs (en €)

Fondateur	Contribution au titre des chercheurs (en euros)
CNRS	3 202 861
EHESS	891 178
ENPC	883 431
ENS	237 600
INRA	544 979
Paris I	4 278 627
Total	10 038 676

Source : PSE

La contribution des fondateurs au titre du traitement des chercheurs et des enseignants chercheurs associés au RTRA a été évaluée par PSE à 10 M€ pour l'année 2009. A cette contribution « en nature » on peut ajouter l'apport de financements en numéraire pour soutenir un programme d'enseignement ou de recherche :

CNRS : 10 000 € par an pour l'économie expérimentale

EHESS : 15 300 € par an pour le master APE

ENPC : 2 000 € par an pour le master APE

ENS : 1 300 € par an pour le master APE⁹

Les évaluations de ces unités de recherche ont été menées par l'AERES au premier semestre 2009 : elles sont en général très positives et justifient pleinement que l'Ecole d'Economie de Paris ait été sélectionnée pour former un des premiers RTRA.

L'UMR Paris-Jourdan Sciences économiques (PSE), notée A+, « est une très belle équipe de recherche et il faut la féliciter d'avoir réussi à rapprocher des chercheurs d'institutions relativement petites ». « Il est important de souligner la présence internationale de la PSE dans les domaines essentiels de ce qu'est la science économique aujourd'hui [...] »¹⁰.

⁹ L'ENS met également à disposition des locaux (charge de 65 k€ environ par m²).

¹⁰ Rapport d'évaluation de l'unité de recherche Paris-Jourdan Sciences Economiques (PSE), AERES, mars 2009.

Le LEA, laboratoire de l'INRA « *qui constitue une excellente petite équipe formée d'excellents chercheurs* » qui ont choisi un créneau qui « *donne naissance à des recherches qui ont une audience internationale* », est en voie d'être totalement intégré dans l'UMR PSE, ce que recommande d'ailleurs le rapport d'évaluation de l'AERES¹¹.

Quant au CES de Paris I, noté A+, « *par sa taille et par la qualité de la recherche effectuée par une partie de ses membres, [il] a une très forte visibilité nationale, significative aussi sur le plan international dans plusieurs domaines qui relèvent non seulement des sciences économiques mais aussi des mathématiques appliquées* ». Mais le rapport critique « *une réelle hétérogénéité dans la production scientifique, qui cependant pose problème* »¹².

L'évaluation du CMH, noté A+ par l'AERES, est également très positive mais une partie de ses activités est éloignée des centres d'intérêt du RTRA¹³.

Néanmoins, le millefeuille constitué par l'agrégation progressive d'unités de recherche en structures plus importantes pose des problèmes évidents de lisibilité et de fonctionnement¹⁴. Le fait que la fondation ait adopté le même sigle (PSE) que l'UMR principale du RTRA, *Paris-Jourdan Sciences Economiques*, et un logo presque identique, brouille également l'image de l'Ecole d'Economie de Paris et ne facilite pas la compréhension de l'ensemble.

2. Le périmètre de PSE

La question centrale posée par ce RTRA est celle de sa nature exacte et de ses relations avec les entités constitutives. Elle fera l'objet de discussions intenses pendant près de trois ans au sein du conseil d'administration avant d'être tranchée lors de la réunion du 28 octobre 2009. Les dirigeants actuels sont très conscients des difficultés de positionnement qu'a connues le RTRA à sa création : « *En préalable à un bilan, il faut souligner les difficultés institutionnelles inhérentes à la mise en œuvre de l'EEP telle qu'elle a été conçue et la façon dont elles ont été surmontées. L'EEP se voulait une filiale commune de plusieurs établissements et organismes prestigieux de recherche et d'enseignement. La question s'est vite posée cependant de savoir si cette filiale serait une vitrine commune d'excellence ou bien une source de concurrence. Se mettre d'accord sur le label, le contour et le contenu exacts de leur « joint venture » a demandé un certain temps aux établissements et organismes fondateurs* »¹⁵.

Le débat est lancé au conseil d'administration du 1^{er} octobre 2008, devant qui est présentée une étude réalisée par le Boston Consulting Group (BCG)¹⁶. Cette étude, initiée par son comité stratégique, a été offerte à la fondation PSE-Ecole d'Economie de Paris par BCG dans le cadre d'une opération de mécénat.

¹¹ Rapport d'évaluation de l'unité de recherche LEA, AERES, mars 2009.

¹² Rapport d'évaluation de l'unité de recherche CES, AERES, mars 2009.

¹³ Rapport d'évaluation de l'unité de recherche CMH, AERES, mai 2009.

¹⁴ Chaque unité de recherche ou laboratoire constitutif de PSE dispose de son propre site internet.

¹⁵ Réponse au questionnaire, annexe 3 : bilan des 3 premières années.

¹⁶ Paris School of Economics, The Boston Consulting Group, Comité stratégique, 1er octobre 2008.

Le diagnostic du Boston Consulting Group sur PSE, après moins de deux ans d'existence, est assez sévère : il constate « *une mise en réseau renforcée et effective de laboratoires de recherche reconnus* », mais « *au-delà de cette émulation scientifique, un développement commun qui tarde à s'enclencher* ». Il regrette notamment :

- « *-l'absence de projet de recherche significatif commun mis en œuvre,*
- peu d'interdisciplinarité développée,*
- un bilan modeste de la politique de labellisation des programmes d'enseignement,*
- un sentiment d'appartenance des chercheurs balbutiant, lié notamment à une définition floue du périmètre,*
- un manque de lisibilité pour les entreprises, préjudiciable aux levées de fonds,*
- un déséquilibre financier obligeant la PSE à consommer son capital. »*

Sur la base de ce diagnostic, le Boston Consulting Group propose à PSE deux options d'évolution :

-PSE se contente d'être un « réseau de chercheurs » avec une ambition revue à la baisse et un recentrage des objectifs du RTRA. Dans cette hypothèse, PSE se recentre sur le cofinancement de projets de recherche et apporte des services au réseau de laboratoires.

-PSE devient une « co-entité de recherche », scénario plus ambitieux nécessitant l'alignement des objectifs et des moyens. Dans cette option, PSE s'ouvre aux membres des entités fondatrices sur la base de critères d'excellence, suscite et facilite l'émergence de projets de recherche dans des domaines ciblés et assure le rayonnement de la communauté scientifique, en faisant vivre notamment le label PSE. Dans cette hypothèse, BCG préconise d'organiser progressivement le rassemblement des équipes sur un même site, afin de renforcer l'adhésion des équipes et la réalisation des synergies.

A l'issue de cette présentation devant le conseil d'administration, François Bourguignon, directeur de PSE, résume la problématique sous la forme de trois questions ¹⁷ :

« *-le modèle : un réseau de chercheurs (1er modèle) ou une co-entité de recherche (2ème modèle), sachant que ce dernier exige des étapes successives et surtout une coopération explicite entre les institutions ;*

-le périmètre : un réseau ouvert à des chercheurs sur la base de leur appartenance à une institution fondatrice ou d'une adhésion volontaire et des critères d'excellence ;

-le programme : jusqu'à ce jour, l'accent a particulièrement été mis sur les programmes d'enseignement mais ne faut-il pas envisager de définir également des programmes de recherche originaux qui contribueraient à renforcer le rayonnement de l'école ? »

¹⁷ Procès-verbal du conseil d'administration du 1^{er} octobre 2008, page 4.

Sans qu'il n'y ait de vote lors de la réunion du 1^{er} octobre 2008, le conseil d'administration penche plutôt pour l'option haute, le RTRA devant aller au-delà d'un simple réseau et s'affirmer comme une co-entité de recherche.

Afin que le conseil d'administration puisse répondre à ces questions et que les institutions fondatrices de PSE arrêtent la stratégie du RTRA dans la clarté, François Bourguignon met en chantier deux documents : une *Note sur le périmètre de PSE-Ecole d'Economie de Paris* et un modèle d'*Accord d'adhésion à PSE-Ecole d'Economie de Paris en qualité de chercheur associé*, qui sont présentés une première fois au conseil d'administration du 19 décembre 2008¹⁸.

Ces deux documents nourrissent les débats du conseil d'administration pendant plusieurs mois, certains administrateurs, notamment Monique Canto-Sperber, directrice de l'ENS, exprimant la crainte que PSE ne se contente pas d'être une filiale mais s'autonomise et devienne une concurrente des institutions fondatrices.

Ils font l'objet d'une ultime discussion et d'un vote lors de la séance du 28 octobre 2009. En ouverture de ce débat, François Bourguignon rappelle que « *le projet PSE ne s'inscrit pas dans une perspective d'autonomisation [...]. L'objectif premier de PSE était de rendre plus visible un groupe de chercheurs et enseignants chercheurs en économie de haut niveau relevant de structures relativement petites au sein d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche plus vastes. [...]. PSE a été conçue pour être ouverte sur le monde extérieur et constituer une vitrine d'une certaine excellence de la science économique française [...]. En résumé et de façon imagée, les spécialistes parleraient de « co-branding » semblable aux opérations commerciales de mise en commun de ressources destinées à obtenir le meilleur produit et la meilleure image, comme Smart ou Espace dans l'automobile, [...].*

« *Pour être durable, la formule de coopération sur laquelle est construite PSE doit être mutuellement avantageuse. Il importe en particulier que, d'une façon ou d'une autre, le succès de PSE soit partagé par les établissements fondateurs et que soient reconnues les contributions des uns et des autres. Cela ne pourra se faire que si la relation entre PSE et ses établissements fondateurs est transparente pour tous : les équipes de gestion, les enseignants et chercheurs, les étudiants, et le public en général. D'où la nécessité de savoir qui est ou qui n'est pas dans le périmètre PSE, quels sont les droits et devoirs de ses membres, dont les établissements fondateurs sont le plus souvent l'employeur principal, comment s'articule leur activité entre ces établissements et PSE¹⁹ ».*

Lors de la discussion, Monique Canto-Sperber, directrice de l'ENS, considère : « *qu'il s'agit là d'un moment de refondation de l'Ecole d'Economie de Paris en tant que RTRA. Elle rappelle qu'à la création de la fondation, Danièle Hervieu-Léger, directrice de l'EHESS, avait employé le terme de filiale commune, les exemples de des voitures Espace de Renault et Matra sont très parlants. Elle considère donc que l'Ecole d'Economie de Paris ne doit pas se positionner en concurrence avec ses établissements fondateurs. Cette situation est à écarter, néanmoins c'est celle-ci qui se présente aujourd'hui²⁰ ».*

¹⁸ Procès-verbal du conseil d'administration du 19 décembre 2008, pages 4-6.

¹⁹ Procès-verbal du conseil d'administration du 28 octobre 2009, pages 4-5.

²⁰ Procès-verbal du conseil d'administration du 28 octobre 2009, pages 7-8.

Malgré ces réticences, qui portent notamment sur la question des signatures, les deux documents (*Note sur le périmètre de PSE-Ecole d'Economie de Paris* et *Accord-type d'adhésion à PSE –Ecole d'Economie de Paris*) sont adoptés avec quelques amendements par le conseil d'administration à une très forte majorité.

Le périmètre de PSE est désormais clair :

« *La communauté scientifique de PSE-Ecole d'Economie de Paris comprend :*

-les personnels de recherche ayant un contrat de travail avec la Fondation (titulaires d'une chaire associée, professeurs associés, chargés de cours...).

-les professeurs invités, également liés à la Fondation par un contrat de travail.

-les chercheurs, membres des unités constitutives, des établissements fondateurs ou des partenaires scientifiques, dont la candidature aura été acceptée par PSE-Ecole d'Economie de Paris, et qui auront reçu l'accord de leur employeur principal. Pour formaliser cette relation d'une nature assez particulière avec la Fondation, la signature d'un accord d'adhésion sera proposée à ce chercheur. Il précisera les obligations respectives des deux parties. Ces membres seront identifiés comme « chercheurs associés ».

Le périmètre initial est aujourd'hui circonscrit aux programmes GREFE (dont APE), LEA, PPD et ETE « labellisés » par le conseil scientifique²¹ ».

Le RTRA ne rassemble donc pas la totalité des chercheurs des laboratoires ayant fondé PSE : il comprend les chercheurs, enseignants chercheurs et professeurs invités ayant un contrat de travail avec la fondation et, à titre individuel, des chercheurs associés issus des organismes fondateurs. PSE apparaît donc plus comme une filiale de ces établissements que comme une fédération d'unités de recherche et de laboratoires.

3. Affiliations et signatures

Un des points de crispation principaux concernant la relation entre le RTRA et les établissements fondateurs était celui de la signature des articles scientifiques. Lors du même conseil d'administration du 28 octobre 2009, Monique Canto-Sperber expose clairement sa position : « *Pour l'Ecole Normale Supérieure, il s'agit d'une question de principe. L'Ecole Normale Supérieure ne peut ignorer les classements internationaux. Il n'est donc pas concevable que les chercheurs des RTRA signent au nom de l'entité du RTRA. Il en va de la survie des établissements fondateurs [...]. Elle est quant à elle, au nom de tous les chercheurs de l'ENS, totalement opposée à une pratique de signature qui ferait apparaître l'EEP en tant qu'institution parmi les signataires des articles²² ».*

La majorité du conseil d'administration n'adopte pas cette position et cette question est également tranchée par le vote sur l'*Accord-type d'adhésion à PSE-Ecole d'Economie de Paris en qualité de chercheur associé*, puisque, en signant cet accord, chaque chercheur associé s'engage à publier avec la signature PSE et, entre parenthèses, la référence à l'employeur principal : *Paris School of Economics (employeur principal)*.

²¹ La note sur le périmètre de PSE est annexée au procès-verbal du conseil d'administration du 28 octobre 2009.

²² Procès-verbal du conseil d'administration du 28 octobre 2009, page 8.

Il s'agit d'un point fondamental, car comme le soulignait la directrice de l'ENS pour son propre établissement, la présence de PSE dans les classements et donc dans la compétition internationale est fonction de la qualité de la production scientifique mais aussi du mode de signature adopté par les chercheurs concernés. Cette signature conjointe permet « à PSE-EEP de consolider ses indicateurs bibliométriques et aux établissements fondateurs de pouvoir revendiquer chacun pleinement les succès et la notoriété de l'EEP ²³ ».

Le conseil d'administration de PSE a mis trois ans pour arrêter une position claire sur la question des affiliations et des signatures, qui n'était pas évidente à faire adopter compte tenu du prestige et de la dynamique propre de certains fondateurs, et le climat est maintenant apaisé; mais cette décision était essentielle pour l'avenir de PSE et pour sa notoriété internationale : le RTRA peut désormais figurer sous son nom dans les indicateurs bibliométriques et dans les classements internationaux.

4. Nature de PSE

Après cette phase de création, dont les dirigeants ont souligné les « difficultés institutionnelles » dans leur réponse au questionnaire de la Cour, la nature de PSE apparaît plus clairement :

-Le RTRA ne regroupe pas l'ensemble des chercheurs des équipes de recherche et des laboratoires fondateurs : il est conçu comme une filiale d'excellence de ces unités de recherche, dont les membres sont sélectionnés après avis de l'assemblée des titulaires de chaire associée et accord de leur institution d'origine, et signent un contrat de chercheur associé, d'une durée de trois ans renouvelable, fixant leurs droits et obligations.

-Le périmètre scientifique du RTRA est circonscrit aux programmes d'enseignement (master et doctorat) et de recherche labellisés par PSE : GREFE (dont APE), LEA, PPD et ETE.

PSE a été créée par des institutions prestigieuses, dont la notoriété internationale était déjà importante, et qui se sont révélées méfiantes sur la concurrence que leur filiale pouvait exercer à leur détriment. La construction de PSE a été laborieuse, l'Université de Paris I ayant été agrégée à l'ensemble formé par les laboratoires du Campus Jourdan à la demande du gouvernement plutôt que par la volonté collective d'une communauté de chercheurs. **PSE apparaît comme une filiale d'institutions prestigieuses qui, à ses débuts, a peiné à faire émerger une identité distincte de ses établissements fondateurs.**

²³ Réponse au questionnaire; annexe 3 : bilan des 3 premières années.

D. LES PARTENAIRES DE PSE

I. Les partenaires privés

Conformément aux attentes du législateur, PSE a saisi la possibilité ouverte par la loi de 2006 d'associer des partenaires privés aux RTRA. Elle répond ainsi à un point crucial du plan de charge des FCS tel qu'il fut conçu en 2006. Comme l'ont montré les travaux antérieurs de la Cour, les FCS bénéficient d'une dérogation exceptionnelle par rapport aux fondations de droit commun : la dotation sur ressources publiques peut y dépasser la moitié des dotations. Mais ce privilège ne doit pas être mal interprété : les dotations de l'Etat accordées aux FCS étaient comprises comme des « dotations amorces » dont la vocation était de créer un cercle vertueux favorable à l'arrivée de partenaires du secteur privé. L'incapacité à mobiliser les entreprises du secteur privé, réticentes à donner beaucoup et partout, expliquait les difficultés du ministère de la recherche à multiplier les créations de fondations. Ainsi, en août 2007, la situation se révélait décevante : les apports privés pour les 13 RTRA ne représentaient que 2,5 % des fonds mobilisés.

Comme cela a été indiqué *supra*, les personnes morales de droit privé dont les donations ont été acceptées par le conseil d'administration et incorporées irrévocablement à la dotation de la fondation, et qui sont donc juridiquement fondateurs, portent le titre de « partenaires privés ».

Dès 2007, deux grandes sociétés privées accompagnent la création de PSE : Exane et AXA, auxquelles se joint l'*American Foundation for the Paris School of Economics* (AFPSE) pour former le collège des partenaires privés. Conformément à l'article 3 des statuts de PSE, la liste des membres de ce collège lors de la création de la fondation figure dans le protocole n° 2 qui leur est annexé.

**Tableau n° 3 : Schéma résultant de la levée de fonds auprès du secteur privé
(en millions d'€)**

Année	Etat	Fondateurs	Total Etat et fondateurs	Partenaires	Total Général
2007	20	0,060	20,060	0,875	20,935
2008		0,060	0,060	0,875	0,935
2009		0,060	0,060	0,250	0,310
2010		0,060	0,060	0,375	0,435
2011		0,060	0,060		0,060
2012		0	0		0
Total	20	0,300	20,300	2,375	22,675

Source : CDC d'après documents PSE

Dès sa création, PSE a bénéficié d'un engagement financier significatif d'Axa (1 M€ en 2007) et d'Exane (250 000 € en 2007 et en 2008), mais si l'on y ajoute les apports de la fondation américaine de PSE, qui mobilise des fonds aux Etats-Unis, et de quelques mécènes, la dotation initiale des fondateurs ne s'est accrue finalement de 2007 à 2009 que de 2,675 M€ provenant des partenaires privés. Ce chiffre apparaît modeste au regard de la dotation initiale consentie par l'Etat à PSE qui s'est élevée à 20 M€ et qui devait en principe servir d'amorce pour mobiliser des fonds privés. Manifestement,

PSE n'a pas été en mesure de mobiliser des fonds privés supplémentaires pour augmenter son capital, alors même qu'il s'agit d'une logique inhérente au développement des fondations de coopération scientifique.

Pourtant, la direction de PSE avait affiché lors de la réunion du conseil d'administration du 27 mars 2007 un objectif de levée de fonds (*fundraising*) très ambitieux de 33 M€, que certains administrateurs souhaiteront ramener à 23 M€, « *soit autant que les fonds publics versés* »²⁴.

Les responsables des deux entreprises privées qui soutiennent la fondation, Nicolas Chanut, président d'Exane, et Henri de Castries, président du directoire d'Axa, ont fait preuve, depuis la création de PSE, d'un engagement personnel très important au service de son développement: au-delà du partenariat financier, leur participation aux réunions du conseil d'administration et leurs prises de parole régulières ont témoigné de leur intérêt pour la jeune fondation.

Concernant la mobilisation de capitaux privés et la politique de levée de fonds leur constat est sévère : lors du conseil d'administration du 29 octobre 2007, Nicolas Chanut, s'exprimant au nom des partenaires privés et notamment d'Henri de Castries, absent de la réunion, souligne dans une intervention « *bienveillante mais stricte* » le fait que « *l'année 2007 est un échec en matière de levée de fonds privés* » et il impute cet échec à trois raisons :

- les conditions de la démission du premier directeur, qui ont brouillé l'image de PSE auprès des donateurs privés ;

- l'absence d'un directeur opérationnel porteur du projet pendant la période de transition ;

- l'absence de savoir-faire en matière de relations avec les entreprises, les démarches d'Axa et d'Exane ayant été « *plus sollicitantes que sollicitées* ».

Il évoque les conséquences de la levée de fonds privés en 2007 :

- l'étroitesse du budget 2008, avec pour impact la réduction à la baisse des ambitions programmatiques ;

- le risque d'être distancé par des projets concurrents, en France comme en Europe.

En conclusion, Nicolas Chanut attire l'attention des membres du conseil et des dirigeants de l'école sur l'impérative nécessité d'aborder la question du fundraising avec tout le professionnalisme requis, condition indispensable au bon développement de PSE²⁵.

Compte tenu de l'absence d'évolution de la situation, Nicolas Chanut et Henri de Castries réitérèrent cette admonestation initiale au fil des réunions du conseil d'administration. Le 19 décembre 2008, Nicolas Chanut déclare que : « *la priorité du management de l'Ecole d'Economie de Paris doit désormais consister en recherche de financements et levées de fonds privés. Il suggère que des stratégies et des objectifs*

²⁴ Procès-verbal du conseil d'administration du 20 mars 2007, page 3.

²⁵ Procès-verbal du conseil d'administration du 29 octobre 2007, pages 5-6.

concrets à moyen et long terme soient fixés dès le début de l'année 2009²⁶». Le 15 juin 2009, Henri de Castries interroge le trésorier de la fondation, Daniel Cohen : « *quelle est la stratégie [de levée de fonds] ? Quel est son degré d'avancement ? Comment la Fondation PSE-Ecole d'Economie de Paris se différencie-t-elle dans un secteur particulièrement compétitif aujourd'hui ?* » Lors de la même réunion, Nicolas Chanut déclare qu' « *il faut que la levée de fonds devienne une obsession, l'intensité étant le vrai déterminant. Il faut désormais passer de l'excellence académique à la culture du business*²⁷ ».

Ces interventions fermes et répétées des représentants du monde des entreprises au conseil d'administration n'auront guère d'effet : en matière de levée de fonds au profit de son capital, le bilan de PSE est particulièrement décevant alors même que, s'agissant d'une fondation, il devrait être une priorité de la direction.

Dans sa réponse à la Cour, le recteur de l'Académie de Paris, commissaire du Gouvernement auprès de la fondation, nous apprend d'ailleurs que, lors de sa réunion du 25 janvier 2011, le conseil d'administration a été informé de la démission de M. Henri de Castries et de M. Nicolas Chanut. « *Il apparaît* », indique le commissaire du Gouvernement, « *que ces démissions sont des actes de lassitude et de désaccord, la lettre [de démission] de M. Chanut mettant directement en cause, en termes vigoureux, la gestion de la fondation. Cette situation est inquiétante pour PSE qui se retrouve aujourd'hui et au moins pour quelque temps sans personnalités qualifiées du monde de l'entreprise au sein de son conseil d'administration* ».

Concernant la politique de levée de fonds privés, la direction de PSE reconnaît que le départ du premier directeur, alors que la fondation était à peine créée, « *a marqué un coup d'arrêt à l'enthousiasme suscité et gelé les contacts engagés* » et que la concurrence des universités pour la collecte de fonds est devenue plus vive après la publication de la loi LRU (août 2007). Il lui est par ailleurs apparu « *qu'il n'était plus possible d'espérer qu'une entreprise s'engage massivement auprès de l'EEP par un abondement de son fonds de dotation sans avoir préalablement préfiguré la forme de collaboration qu'elle peut en attendre*²⁸ ». Dans sa relation avec les entreprises, PSE a donc privilégié le financement sur fonds privés d'actions ciblées, comme par exemple la création en 2009 de la chaire Banque de France dédiée aux questions financières et monétaires internationales, avec un flux annuel de 300 000 € pendant 3 ans. PSE a ainsi accru ses ressources annuelles de 720 000 € en ne considérant que les nouveaux partenariats conclus au cours des deux dernières années. PSE assume ce choix stratégique, en considérant que : « *bien que ces financements, en flux plutôt qu'en dotation, ne soient pas définitivement acquis à la fondation, ils représentent de nouveaux moyens très significatifs pour assurer son développement, l'équivalent de presque 15 millions de dotation*²⁹ ».

²⁶ Procès-verbal du conseil d'administration du 19 décembre 2008, page 4.

²⁷ Procès-verbal du conseil d'administration du 15 juin 2009, pages 4-6.

²⁸ Réponse au questionnaire de la Cour, annexe 5, page 1.

²⁹ Réponse au questionnaire de la Cour, annexe 5, page 2.

PSE a donc préféré accroître ses recettes courantes par la mise en place de partenariats avec des entreprises privées plutôt que lever des fonds pour accroître son capital et bénéficier du fruit de ses placements.

Dans sa réponse à la Cour, le président de PSE déclare que la recherche de partenaires privés a été un axe constant de son action mais reconnaît ne pas avoir atteint ses objectifs initiaux en la matière. Il souhaite transformer progressivement les flux annuels de financements privés en contribution à la dotation et mieux organiser sa recherche de fonds auprès des entreprises. La Cour prend acte de cette volonté et rappelle que la levée de fonds privés au bénéfice de son capital doit être une priorité de PSE, cette démarche s'inscrivant dans la logique même du statut de fondation accordé à ce RTRA.

2. Un partenaire public privilégié : la Région Ile-de-France

Dès la création de l'Ecole d'Economie de Paris, le Conseil régional d'Ile-de-France s'est associé au projet :

-en s'engageant dans le projet de construction d'un nouveau bâtiment sur le campus Jourdan et en inscrivant cette opération dans le contrat de projets Etat-Région,

-en labellisant PSE en 2007 comme Domaine d'Intérêt Majeur (DIM) « Sciences économiques » pour quatre années et en signant une première convention d'application le 23 mai 2007, assortie d'un financement d'1,5 M€. Deux autres conventions au titre du DIM seront signées avec PSE, à hauteur d'1,5M€ au titre de l'exercice 2008 et d'1,4 M€ au titre de l'exercice 2009.

Tableau n° 4 : Financement du Conseil Régional d'Ile-de-France

	Convention 2007		Convention 2008		Convention 2009	
Allocations doctorales et postdoctorales	662 400	44%	882 000	59%	882 000	63%
Chaires invitées	630 000	42%	330 000	22%	285 000	20%
Formation des allocataires, manifestations internationales, accueil de chercheurs étrangers, animation du réseau, personnel technique	132 600	9%	213 000	14%	158 000	11%
Coordination administrative	75 000	5%	75 000	5%	75 000	6%
Total	1 500 000	100%	1 500 000	100%	1 400 000	100%

Source : CDC d'après documents PSE

Dans ces conventions, le Conseil régional prend en compte le fait que les laboratoires participant aux projets de recherche du DIM se sont regroupés par l'intermédiaire de leurs organismes de tutelle, dont les principaux se sont constitués en fondation, et finance des allocations de recherche doctorales et postdoctorales, des chaires d'accueil de chercheurs confirmés, ainsi que la formation des allocataires, l'accueil de chercheurs étrangers et l'organisation de manifestations internationales. La fondation PSE est désormais devenue gestionnaire de fonds destinés à l'ensemble de la région Ile-de-France et non au seul RTRA PSE.

Les deux priorités sont incontestablement le financement des chaires invitées et celui des allocations doctorales et postdoctorales, celles-ci montant en puissance au cours de la période sous revue pour atteindre 63 % de la subvention totale.

Le Conseil Régional d'Ile-de-France, qui n'est pas représenté au conseil d'administration de PSE, en est pourtant l'un des financeurs principaux : dans le budget 2009 de la fondation sa subvention représente 20 % des produits contre 25,2 % pour les produits financiers et 32,4 % pour les conventions de recherche (partenariats scientifiques)³⁰.

E. PSE ET L'ENVIRONNEMENT UNIVERSITAIRE FRANCILIEN

1. PSE et le projet de campus Condorcet

L'Ecole d'Economie de Paris souffre d'un handicap important : l'absence d'unité de lieu. Paradoxalement, alors que la dénomination de RTRA semble indiquer la mise en réseau de plusieurs centres de recherche distants géographiquement, le regroupement en un même lieu de plusieurs laboratoires de recherche et d'un nombre significatif de chercheurs de haut niveau est une condition essentielle du succès de ce type d'organisation. Pour reprendre les termes de la DGRI, il s'agit de « *rassembler autour d'un noyau dur des unités de recherche proches géographiquement (interactivité, effet machine à café)* ». Or, si l'épicentre de PSE est situé sur le campus Jourdan (48, boulevard Jourdan, 14^{ème} arrondissement), qui dépend de l'Ecole Normale Supérieure, la localisation à la Maison des Sciences Economiques (106-112, boulevard de l'Hôpital, 13^{ème} arrondissement) des chercheurs relevant du Centre d'Economie de la Sorbonne de Paris I ne favorise pas l'osmose avec les autres chercheurs et la cohésion du RTRA. Les locaux du campus Jourdan étant par ailleurs vétustes, PSE a obtenu l'inscription d'un projet de restructuration de ses locaux dans le contrat de projets Etat-Région Ile de France 2007-2013. Le CPER prévoit une enveloppe de 40 M€ pour le « campus Jourdan ENS-EEP » dont 25,5 M€ provenant de la Région Ile de France et 14,5 M€ de l'Etat. La Ville de Paris s'est engagée à un apport supplémentaire de 3 M€. Il s'agit de la « première tranche » de reconstruction du campus Jourdan. Cette enveloppe correspond à une extension du campus de 6 114 m² à 16 500 m², par destruction d'environ 3 500 m² (SU) et construction d'environ 14 000 m². Au terme du processus, la convention ENS-EEP prévoit la mise à disposition gracieuse par l'ENS à PSE d'un bâtiment de 7 000 m² et l'accès à des services communs : bibliothèque, cantine, salle polyvalente et amphithéâtre³¹.

Mais un an après la présentation de ce projet devant le conseil d'administration, les administrateurs sont saisis lors de la séance du 26 juin 2008 d'un nouveau projet immobilier plus ambitieux : l'implantation de l'Ecole d'Economie de Paris sur le campus Condorcet à Aubervilliers. Le Gouvernement vient en effet d'annoncer, dans le cadre du plan Campus, le projet de construction à Aubervilliers d'un campus d'excellence en sciences humaines et sociales, appelé Campus Condorcet.

³⁰ Cf. infra, Partie III.

³¹ Procès-verbal du conseil d'administration du 15 juin 2007.

Devant le conseil d'administration, le directeur de PSE, François Bourguignon, présente favorablement le scénario d'une implantation du RTRA à Aubervilliers, après avoir notamment fait part des contraintes financières du projet du campus Jourdan, et propose que PSE soit candidate à ce projet:

« -Il y aurait la possibilité d'avoir un bâtiment autonome ce qui donnerait une meilleure visibilité à l'Ecole d'Economie de Paris ;

-La proximité de Paris I offrirait l'opportunité d'un véritable rapprochement avec l'université, ce qui devrait représenter dans le long terme une certaine potentialité en matière de recrutement et de développement ;

-Une implantation complètement nouvelle faciliterait une meilleure intégration entre les différentes équipes, ce qui serait forcément plus délicat sur le site de Jourdan qui abrite déjà depuis de nombreuses années une bonne partie des effectifs ;

-PSE étant amenée à y jouer un rôle de leader, on doit pouvoir attendre d'une implantation sur ce nouveau site une dynamique puissante et des effets d'entraînement importants. D'autres institutions sont d'ailleurs en passe de rejoindre le projet et notamment l'INED. Des synergies intéressantes devraient donc pouvoir se développer³² ».

Le représentant de l'ENPC exprime des réserves et la directrice de l'ENS, Madame Monique Canto-Sperber, s'oppose vivement au projet d'implantation à Aubervilliers, qui selon elle compromettrait radicalement l'ambition de PSE *« qui visait à en faire un établissement d'élite, capable de lancer des projets de recherche et de labelliser des formations[...]»*, *« en transformant le partenariat grandes écoles-universités, nécessaire à sa réussite, en un partenariat pour l'essentiel universitaire³³ »*. Par ailleurs elle fait part des atouts du campus Jourdan, qui après sa restructuration et l'accueil de nouvelles équipes de recherche (INRIA, projet de création d'un institut de l'environnement) a vocation à devenir un campus interdisciplinaire avec une forte présence des sciences sociales et de la modélisation.

Les autres fondateurs et les chefs d'entreprises partenaires de PSE expriment leur accord à ce projet et, malgré les réticences d'une majorité des chercheurs du RTRA, le conseil d'administration vote à une large majorité la candidature de PSE à l'implantation sur le campus Condorcet, sous réserve d'obtenir des garanties concrètes sur les avantages du projet, condition de son accord définitif.

Mais après ce vote, la direction de PSE doit faire face à une « fronde » d'une partie des chercheurs et le RTRA est menacé de démantèlement, l'ENPC ayant fait savoir après le vote du 26 juin 2008 *« que ses chercheurs n'iraient pas à Condorcet et resteraient quant à eux sur le campus Jourdan puisqu'ils y étaient invités par l'ENS³⁴ »*.

Compte tenu de la fragilité du RTRA encore en phase de démarrage et de son risque réel d'explosion, la direction de PSE, après consultation de ses partenaires, bâtit à la hâte un compromis, que François Bourguignon présente au conseil d'administration du 23 octobre 2008 : malgré les réserves du commissaire du gouvernement qui

³² Procès-verbal du conseil d'administration du 26 juin 2008, pages 4-11.

³³ Procès-verbal du conseil d'administration du 26 juin 2008, page 7.

³⁴ Procès-verbal du conseil d'administration du 23 octobre 2008, page 3.

préconise au nom de l'Etat le choix d'une implantation unique ou au moins majoritaire à Aubervilliers, le conseil d'administration se prononce finalement pour une implantation mixte : le noyau central de PSE restera sur le campus Jourdan et occupera 4 000 m² des bâtiments prévus dans le projet d'aménagement du site³⁵ et seuls les nouveaux programmes d'enseignement et de recherche de PSE seront accueillis sur le campus de Condorcet sur au moins 2 000 m². Les conseils d'administration du 15 juin et du 28 octobre 2009 entérinent le programme de construction du nouveau bâtiment du campus Jourdan, dont les 7 380 m² de surface utile seront répartis entre l'ENS (3 507 m²) et la fondation PSE (3 873 m²). Le représentant de l'Etat indique aux administrateurs que le cabinet de la ministre de la recherche et de l'enseignement supérieur a demandé la mise en place d'un comité de pilotage pour conduire le projet³⁶.

Le directeur de PSE a réussi à surmonter cette crise et considère désormais le problème comme réglé, ayant opté pour « *une implantation principale sur le site Jourdan où il sera possible de regrouper en 2014 ses effectifs aujourd'hui dispersés, [...] tout en affirmant sa volonté d'être associée au projet Condorcet à un stade ultérieur*³⁷ ».

L'installation de l'ensemble de l'Ecole d'Economie de Paris sur le campus Condorcet aurait eu l'avantage de faire participer une structure de recherche de pointe en science économique à ce projet et de favoriser l'émergence de nouvelles interfaces entre l'économie et les autres sciences de la société, objectif inscrit dans la convention signée entre PSE et l'Etat.

Dans sa réponse à la Cour, le président de PSE maintient que ce compromis « *est le moins mauvais possible* » et confirme que PSE implantera à Condorcet « *les activités à la frontière entre économie et sciences sociales, en particulier dans sa dimension d'enseignement* », ce qui « *fait sens intellectuel* » à ses yeux. La DGRI considère également que « *la question de la localisation de PSE a trouvé un point d'équilibre qu'il est important de maintenir pour un temps* » et que « *lorsque les projets immobiliers et urbanistiques prendront un caractère plus concret, cette question pourra trouver une actualité nouvelle, notamment au regard des ambitions de l'Etat pour le projet Condorcet* ».

La Cour rappelle l'importance de fédérer solidement l'ensemble des entités constitutives de PSE par une implantation sur un seul site, qu'il s'agisse du campus Jourdan ou du campus Condorcet : l'unité de lieu est un facteur déterminant de la réussite d'un RTRA.

³⁵ Le projet de restructuration du campus Jourdan a dû être revu à la baisse : initialement il était prévu de construire un campus de 16 500 m² avec le budget alloué. Après l'étude de faisabilité, les programmistes ont déclaré qu'il était utopique de construire une telle superficie avec la somme allouée et que seuls 10 000 m² étaient réalisables. Une clé de répartition a alors été définie selon laquelle PSE bénéficierait d'au moins 4 000 m².

³⁶ Monique Canto-Sperber, directrice de l'ENS, fait part de sa stupéfaction à l'annonce de cette décision dont elle n'a pas été tenue informée (Procès-verbal du conseil d'administration du 28 octobre 2009, p. 3).

³⁷ Ecole d'Economie de Paris, rapport d'activité 2008, Editorial par François Bourguignon, page 3.

2. PSE et la concurrence francilienne

Alors même que les RTRA ont été créés dans le but de dynamiser une logique territoriale coopérative et en réseau³⁸, la convention signée par l'Etat avec l'Ecole d'Economie de Paris ne lui fixe aucun objectif territorial particulier. La convention indique seulement que : « *les moyens mis en œuvre par le RTRA « Ecole d'Economie de Paris » doivent permettre de dynamiser le potentiel scientifique en économie existant sur la place de Paris, et de multiplier les échanges et les interactions entre les thématiques de recherche en économie* ». Pour le ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, l'Ecole d'Economie de Paris devait, semble-t-il, être la seule institution de recherche de pointe d'Ile de France en sciences économiques, et fédérer les meilleurs laboratoires et unités de recherche de la région, d'où l'insistance mise par le Gouvernement à faire participer l'Université de Paris I au montage.

C'était sans compter l'émergence de deux concurrents en Ile de France, Sciences-Po et le Campus du Plateau de Saclay :

-Sciences-Po a choisi récemment de constituer un département de recherche en sciences économiques à forte visibilité internationale, en attirant des chercheurs -recrutés souvent dans les universités parisiennes, notamment à Paris I³⁹- par des rémunérations très élevées, en combinant postes publics de professeur des universités et compléments d'activité au sein de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP) ou de l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques (OFCE). Mais, selon les dirigeants de PSE, Sciences-Po a agi dans la logique du « *star system* » plutôt qu'en construisant progressivement une stratégie durable de formation et de recherche. PSE regrette les conséquences de cette concurrence « sauvage » entre institutions françaises et Jean-Claude Colliard, président de Paris I rappelle devant le conseil d'administration que celle-ci « *doit être « libre et non faussée », ce qui n'est pas le cas avec Sciences Po*⁴⁰ ».

-Le Campus du Plateau de Saclay « *a l'ambition d'être le campus européen d'excellence en matière d'enseignement et de recherche sur l'ensemble du spectre des disciplines du management et de l'économie avec une expertise particulière dans les disciplines et les approches quantitatives et dans le management de l'innovation [...]. Les travaux relatifs à ce pôle et la grande majorité des équipes devraient se concentrer sur trois sites : le site HEC à Jouy-en-Josas, le site Palaiseau avec notamment l'arrivée de l'ENSAE Paris Tech et la zone Moulon-Université Paris-Sud 11. Il s'agit :*

-d'offrir deux bibliothèques ouvertes aux étudiants et aux chercheurs du plateau et dédiées respectivement aux sciences économiques et aux sciences de gestion,

³⁸ Le PAF 2010, MIREs, p. 11 explicite le titre du chapitre IV, Section du code de la recherche : « Les réformes entreprises à travers la loi d'orientation et de programme pour la recherche et la loi relative aux libertés et responsabilités des universités et les dispositifs qui les accompagnent ont pris en compte le souci de renforcer l'attractivité des territoires dans le cadre notamment des pôles de compétitivité, des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et des réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) ».

³⁹ Trois professeurs quittent Paris I pour Sciences Po.

⁴⁰ Procès-verbal du conseil d'administration du 5 janvier 2010, page 10.

-d'agrandir le bâtiment de l'ENSAE Paris Tech et construire à HEC pour y accueillir des équipes autour de l'économie quantitative d'une part et de l'innovation et de l'entrepreneuriat d'autre part⁴¹ ».

Le développement du département d'économie de Sciences Po et l'émergence du campus du Plateau de Saclay témoignent de la concurrence qui s'amplifie entre les centres de recherche franciliens. Se développant sur un même territoire, elle prend des formes plus vives que la saine émulation scientifique qui existe entre les deux RTRA créés dans le domaine de la recherche en science économique, PSE et TSE, dont les relations sont empreintes de loyauté et de respect mutuel. Une des illustrations en est la présence de François Bourguignon, directeur de PSE, au conseil scientifique du RTRA toulousain⁴².

Interrogée par la Cour sur la politique menée à Paris et en région Ile-de-France en matière d'implantation de structures de recherche de pointe en économie, notamment au regard de la création du campus Condorcet à Aubervilliers et du campus du Plateau de Saclay, la DGRI, considérant que *« l'Ile-de-France concentre une part très importante des forces scientifiques nationales »*, a répondu qu' *« il peut donc tout a fait y avoir deux centres d'excellence de taille critique au meilleur niveau international. C'est le cas en mathématiques, avec des médailles Fields à Paris et Saclay, et en physique, avec également des prix Nobel à Paris et Saclay, mais aussi dans bien d'autres disciplines. Par ailleurs, les deux projets scientifiques sont distincts et comportent des complémentarités : Saclay est plutôt tourné vers les entreprises avec une articulation gestion-économie, alors que PSE est tournée vers l'action publique et centrée sur l'économie tout en maintenant des liens avec les autres sciences sociales »*.

Bien que le ministère chargé de la recherche n'évoque pas la situation particulière de Sciences-Po, la Cour prend acte de sa position concernant le développement en Ile-de-France, à ses yeux complémentaire, de deux centres de recherche de pointe en économie, l'un autour de PSE, l'autre sur le campus de Saclay.

F. LA GOUVERNANCE DE PSE

1. Le conseil d'administration

Les statuts de la fondation prévoient à sa création une gouvernance très simple : la fondation est administrée par un Conseil d'administration (CA), assistée d'un conseil scientifique qui donne son avis sur les questions scientifiques. Dans le respect de l'article 6 des statuts, un Comité de pilotage a été créé afin d'assister le directeur dans la conduite de l'établissement. La direction de PSE est une équipe légère, composée d'un directeur, François Bourguignon, d'un directeur-adjoint chargé des programmes, Pierre-Yves Geoffard, et d'une secrétaire générale, Marie Philipon, assistés de sept collaborateurs. La convention signée avec l'Etat ne prévoit aucune disposition particulière en matière de gouvernance.

⁴¹ Site internet du Campus du Plateau de Saclay.

⁴² C'est d'ailleurs le seul chercheur français membre de ce conseil scientifique.

Le conseil d'administration comprend 17 membres dont 6 représentants des organismes et établissements fondateurs, 3 membres au titre du collège des partenaires privés (Exane, AXA, American Foundation for the Paris School of Economics), 3 membres au titre du collège des partenaires scientifiques (INSEE, AFD, INED), 3 personnalités qualifiées et 2 membres représentants des chercheurs et enseignants chercheurs.

Le conseil d'administration de PSE fonctionne bien et les procès-verbaux témoignent sincèrement des débats, souvent difficiles, qui ont accompagné la naissance et le développement de la fondation. Les fondateurs sont représentés au plus haut niveau et les membres du collège des partenaires privés, notamment Nicolas Chanut et Henri de Castries, interviennent souvent de manière décisive dans les débats.

Pour autant la gouvernance de PSE a été rendue chaotique à ses débuts en raison de la démission brutale de son premier directeur dès le 20 mars 2007. Son remplacement par François Bourguignon, jusqu'alors *Chief Economist* de la Banque mondiale, ne pourra intervenir que le 22 octobre 2007. Ces changements ne favoriseront pas un décollage rapide de PSE, et affecteront notamment la levée de fonds initiale de la fondation. La structure administrative de la fondation a également connu plusieurs départs dans des conditions difficiles, puisqu'ils ont fait l'objet de litiges portés devant le Conseil des Prud'hommes. Marie Philipon est ainsi devenue secrétaire générale de la fondation en mai 2008 après le départ de Frédéric Bitan.

Ces difficultés initiales et l'absence d'institution exerçant un leadership réel parmi les fondateurs n'ont pas facilité la tâche du directeur : malgré l'engagement personnel de François Bourguignon, la gouvernance de PSE a souvent donné le sentiment de manquer d'unité et a tardé à s'affirmer vis-à-vis des partenaires privés, notamment dans la levée de fonds. Une fondation ne peut être dirigée comme une institution académique : la structure managériale doit être organisée pour rechercher des mécènes et solliciter en permanence le monde économique et industriel autour d'un projet clair et motivant, porté par une équipe dirigeante soudée et bien identifiée. Les partenaires privés se sont plaints à plusieurs reprises devant le conseil d'administration, et parfois de manière assez vive, du manque de professionnalisme du management de PSE.

2. Le conseil scientifique

Statutairement (article 7), le conseil scientifique « *donne son avis sur les orientations de la fondation et sur son programme d'activité. Il évalue également les actions menées.*

Il rend au conseil d'administration des recommandations écrites sur les dossiers de programmes scientifiques susceptibles d'être labellisés par l'Ecole ». Il lui est également demandé d'apporter un avis sur les nominations aux postes de chaire associée.

Présidé par Olivier Blanchard, économiste français professeur au MIT, *Chief economist* au FMI, il est composé de quinze chercheurs -étrangers pour la plupart- du meilleur niveau international, dont trois prix Nobel, ayant déjà l'expérience de la gestion de grands départements d'économie (MIT, Oxford, University College of

London). Il s'est réuni chaque année depuis 2006⁴³ et les imposants comptes-rendus de ses séances témoignent de la qualité et de la rigueur de son travail. Incontestablement, la qualité et l'action des membres de ce conseil concourent à la notoriété et à la recherche d'excellence de PSE.

Tableau n° 5 : Le conseil scientifique de PSE en 2009

Robert Allen	Nuffield College Oxford University
Jess Benhabib	New York University
Olivier Blanchard	Fonds Monétaire International
Richard Blundell	University College of London
Rodolphe Dos Santos	Université de Strasbourg
Jordi Gali	University of Pompeu Fabra Barcelone
Duncan Gallie	Nuffield College Oxford University
Oliver Hart	Harvard University
Naomi Lamoreaux	University of California
Sir James Mirrlees	Chinese University of Hong Kong
Torsten Persson	Institute for International Economics of Stockholm
Patrick Rey	Institut d'Economie Industrielle de Toulouse
Dani Rodrik	J.F. Kennedy School of Government Harvard University
Amartya Sen	Harvard University
Viviana A. Zelizer	Princeton University

Appelé à valider les programmes d'enseignement et de recherche qui lui étaient présentés par la direction de PSE lors de sa session 2007, il a donné un avis favorable aux deux programmes généralistes déjà existants, APE et ETE⁴⁴, et au nouveau programme *Politiques Publiques et Développement* (PPD). En revanche, il a donné un avis défavorable au programme *Sociologie et Statistiques* (SES) qui lui était présenté, alors qu'il était déjà validé par le ministère, estimant qu'il n'était pas, à ses yeux, « *au niveau de ses ambitions et [...] peu concurrentiel sur le plan international, même si le développement des méthodes quantitatives en sociologie doit être fortement encouragé*⁴⁵ ». Saisi également pour donner un avis d'opportunité sur les programmes *Finance et Economic behaviour and Social Interactions* (EBSI), le conseil scientifique a indiqué que « *la proposition de programme Finance ne répondait pas à l'exigence d'excellence, nécessaire à sa labellisation, d'être la meilleure formation à Paris* » et que le projet EBSI n'était que partiellement recevable. C'est donc à une évaluation sans concession des programmes d'enseignement et de recherche de PSE que s'est livré le conseil scientifique.

La direction de PSE apprécie le rôle du conseil scientifique « *dont les avis et recommandations sont fermes et sans concessions et poussent l'équipe de direction de l'EEP et les responsables de programme à leur objectif d'accéder au club fermé des départements d'excellence mondiale dans le domaine économique* », même si elle reconnaît que le conseil scientifique « *n'est pas toujours conscient des contraintes que ne peut éviter une telle entreprise dans le contexte français*⁴⁶ ».

La qualité des membres et la rigueur des travaux du conseil scientifique en font un atout incontestable de l'objectif d'excellence de l'Ecole d'Economie de Paris.

⁴³ 30 mai 2006, 19 décembre 2007, 19 décembre 2008, 21 novembre 2009.

⁴⁴ Lors de sa réunion du 21 novembre 2009, le conseil scientifique recommande la fusion des deux programmes de masters généralistes.

⁴⁵ Présentation des avis du conseil scientifique par le président de PSE devant le conseil d'administration du 21 décembre 2007, procès-verbal pages 1-4.

⁴⁶ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 3 : bilan des 3 premières années, page 5.

PARTIE II : PSE ET LES CRITÈRES DE L'EXCELLENCE

A. ATOUTS ET HANDICAPS INITIAUX DE PSE

1. Des pôles de recherche déjà existants, mais implantés sur deux sites

L'objectif qui prévaut en 2006 est de créer des RTRA dans des centres d'excellence performants et donc déjà existants. La création de l'Ecole d'Economie de Paris est le fruit d'une longue histoire qui a débuté dans les années quatre-vingt et qui concrétise le rapprochement de plusieurs laboratoires et unités de recherche relevant de l'Ecole Normale Supérieure (ENS), de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), et de l'Institut National de Recherches Agronomiques (INRA).

a. Les laboratoires du campus Jourdan

En 1967, est créé le Centre pour la Recherche Economique et ses Applications (CEPREMAP). En 1982, l'ENPC fonde le laboratoire d'économie appelé Centre d'Enseignement et de Recherche en Analyse Socio-économique (CERAS). En 1988, le Centre d'Economie Quantitative et Comparative de l'EHESS et le Laboratoire d'Economie Politique de l'ENS créent le Département et Laboratoire d'Economie Théorique et Appliquée (DELTA).

De 1998 à 2002, plusieurs équipes de recherche se regroupent avec le DELTA sur le campus Jourdan, site dépendant de l'Ecole Normale Supérieure (ENS) : le Laboratoire d' Economie Appliquée de l'INRA (1998), le Laboratoire des Sciences Sociales de l'ENS (1998), le CEPREMAP (2001) et le CERAS (2002).

En 2005 est créé le laboratoire Paris-Jourdan Sciences Economiques (PSE) sous la forme d'une Unité Mixte de Recherche (UMR 8545), qui rassemble quatre unités de recherche présentes sur le campus Jourdan : le DELTA, le CERAS, et deux unités de recherche du CEPREMAP.

Enfin, en 2006, le Centre Maurice Halbwachs (CMH)), UMR 8097 CNRS-EHESS-ENS spécialisée en sociologie et en anthropologie, s'installe sur le campus Jourdan.

b. La Maison des Sciences Economiques : Le Centre d'Economie de la Sorbonne (CES)

Le Centre d'Economie de la Sorbonne (CES) est créé en 2006 par les unités de recherche en économie de Paris I sous la forme d'une UMR commune, l'UMR 8174. Il s'installe à la Maison des Sciences Economiques, 106-112 boulevard de l'Hôpital, dans le treizième arrondissement.

Un des atouts incontestables de PSE est donc l'expérience acquise par plus de trente années de recherche de haut niveau menée par les laboratoires du campus Jourdan et la création d'un RTRA a été l'occasion de franchir une nouvelle étape de développement. L'association au projet du Centre d'Economie de la Sorbonne a permis

à PSE de bénéficier des meilleurs chercheurs en économie de Paris I, mais elle a également compliqué la tâche des promoteurs du projet, en rendant la cohérence du RTRA moins évidente, notamment en raison de l'absence de tradition de travail commune aux deux groupes initiaux de chercheurs et de l'absence d'unité de lieu.

c. L'absence d'unité de lieu

PSE espère que le regroupement en 2014 dans le nouveau bâtiment du campus Jourdan de ses effectifs aujourd'hui dispersés favorisera la cohésion de ses équipes de recherche et donnera un nouveau souffle au projet.

Mais aujourd'hui les formations labellisées par le RTRA, par exemple, sont réparties entre les deux sites, au point que dans certains documents de la fondation on distingue « PSE-Jourdan » de « PSE-Paris I »⁴⁷.

L'absence actuelle d'unité de lieu est donc un réel handicap : elle rend plus difficile l'adhésion à un projet scientifique commun et donc l'émergence d'un état d'esprit collectif que favoriserait le fait de travailler et échanger sous le même toit. L'absence d'unité de lieu affaiblit en outre l'identification du projet à un site, ce qui est préjudiciable à la mobilisation des mécènes et des partenaires.

2. **La masse critique**

Le comité de sélection attendait des projets de RTRA qui lui étaient soumis « une masse critique d'équipes et de scientifiques reconnus internationalement au plus haut niveau (plus de 500 chercheurs en sciences dures) » et bénéficiant d'une forte « internationalité ». Les effectifs de PSE, compris au sens large d'effectifs rattachés⁴⁸, se répartissent à la fin de l'année 2009 entre les différentes catégories⁴⁹ de la manière suivante :

Tableau n° 6 : Les effectifs de PSE (2009)

Professeurs titulaire d'une chaire associés	19
Professeurs associés	35
Chercheurs associés	65
Assistants professeurs	3
Doctorants	153
Personnel administratif et technique	9
Total	284

Source : PSE

Cette « masse critique » - environ 280 personnes dont 122 chercheurs - est élevée dans le domaine de l'économie et permet à PSE de se comparer aux meilleurs standards internationaux, même si, aux Etats-Unis par exemple, les effectifs d'un département d'économie d'une université renommée sont sensiblement inférieurs, de

⁴⁷ Ecole d'Economie de Paris, Rapport d'activité 2008, page 20. Sur son site internet, l'UMR PSE indique qu'elle est le « pôle Jourdan de l'Ecole d'Economie de Paris ».

⁴⁸ C'est à dire intervenant dans son périmètre, mais non nécessairement salariés de la fondation.

⁴⁹ Selon la nomenclature propre à PSE ; cf. *infra* : La politique de recrutement et de rémunération de PSE.

l'ordre de 80 à 100 chercheurs. Cependant, cet avantage n'est pas sans défaut. Un tel effectif est marqué par l'hétérogénéité des situations individuelles. La cohérence et la participation de tous à la vie du RTRA est une difficulté permanente, accentuée par l'absence d'unité de lieu.

B. LE PRINCIPE DE LA « COMPÉTITION INTERNATIONALE ».

Les documents de la DGRI précisent que « *le but affiché [par les RTRA] est de favoriser l'émergence de hauts-lieux scientifiques en France, reconnus parmi les tout premiers au plan international à partir des meilleures unités françaises* ». Sous cet aspect, le critère examiné par le comité de sélection des RTRA est que les unités de recherche déjà existantes « *doivent être insérées dans la compétition internationale* ».

Le terme de « compétition internationale », utilisé dans les documents de la DGRI, ne figure pas dans la loi de 2006, qui utilise le terme d'excellence. Cependant, cette notion est très répandue dans les textes qui structurent les activités de recherche, comme par exemple la *Stratégie nationale de l'innovation et de la recherche*, dans les appels à projet de l'ANR, dans les contrats quadriennaux des grands établissements, dans les déclarations ministérielles et dans les travaux mêmes des chercheurs. La DGRI a précisé qu'« *il s'agit de prendre pour modèle les meilleurs centres mondiaux de recherche avancée, ceux qui sont universellement connus* » ce que PSE traduit par l'objectif suivant, inscrit dans la convention signée avec l'Etat : « *L'ambition de l'Ecole d'Economie de Paris est de construire un pôle d'excellence au niveau des meilleures institutions mondiales en économie, en s'appuyant sur la mobilisation et le renforcement des potentiels parisiens de recherche et de formation à la recherche regroupés dans les établissements et organismes fondateurs et partenaires* ».

L'objectif de la fondation PSE est bien d'aider les chercheurs du RTRA à affronter cette compétition internationale : « *Ces diverses expériences montrent que le milieu des économistes est devenu extrêmement concurrentiel. Il est pratiquement inenvisageable aujourd'hui de constituer un pôle d'excellence en économie sans proposer aux chercheurs, à côté d'un environnement intellectuel de première qualité, des conditions matérielles et un environnement intellectuel qui réduisent l'écart par rapport à des postes comparables, en France ou à l'étranger, pour les chercheurs en place, et plus encore pour les nouvelles recrues*⁵⁰ ».

Les difficultés que la direction de PSE a dû résoudre dans la phase initiale (définition de son périmètre et positionnement par rapport aux institutions fondatrices, difficultés dans la levée de fonds privés, problèmes immobiliers) ont incontestablement affecté son entrée dans la compétition internationale. Les choix stratégiques du RTRA⁵¹ ont par ailleurs entraîné jusqu'en 2009 peu de recrutements nouveaux, sans pour autant éviter totalement le départ de chercheurs de haut niveau. Cependant, dans sa réponse à la Cour, le président de PSE indique que, depuis cette date, « *ce sont ainsi quinze recrutements [...] qui ont été effectués et qui n'auraient pas été possibles sans l'existence de PSE : quatre correspondent à des chercheurs de renom international (Top 5 % Monde et Top 100 France) et cinq à des retours de chercheurs français talentueux et prometteurs* ».

⁵⁰ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 3 : Bilan des 3 premières années.

⁵¹ Cf. *infra* : La politique de recrutement et de rémunération de PSE.

C. LES MOYENS DE L'EXCELLENCE

La stratégie de PSE pour s'engager dans cette compétition internationale et pour favoriser l'attractivité de ses laboratoires a reposé principalement sur deux axes:

-la labellisation de programmes d'enseignement de haut niveau et de portée internationale, l'usage de l'anglais y étant systématique,

-la mise en place d'une politique de rémunérations complémentaires pour les scientifiques relevant des laboratoires constitutifs du RTRA et de recrutement de nouveaux chercheurs.

L'analyse du budget opérationnel de PSE pour 2009 montre l'importance du soutien financier apporté aux programmes de formation et la part majoritaire des charges de personnel dans les dépenses de la fondation.

Tableau n° 7 : Budget opérationnel de PSE en 2009

Activités	Charges de personnel *	Total
Master et Doctorat en Analyse et Politique Economique (APE)	322 773,41	370 069,93
Master et Doctorat en Economie Théorique et Empirique (ETE)	227 759,29	320 751,80
Master et Doctorat en Politiques Publiques et Développement (PPD)	159 004,80	236 878,25
Master Models and Methods of Quantitative Economics (QEM)	39 434,25	412 965,31
Chaires Associées (CHA)	483 864,56	485 830,61
Paris-Jourdan Sciences Economiques (PSE)	253 680,24	382 163,45
Antenne J-PAL du MIT (PAL)	363 346,77	664 975,82
Comité des Données (CDD)	28 349,23	59 722,85
Centre Maurice Hallwach (CMH)	6 338,82	11 548,44
Programme d'échanges franco-américains Gould (GLD)	13 095,42	14 846,43
Conseil d'administration et Conseil scientifique		37,35
Fonctionnement Général	295 197,83	320 969,26
Communication	38 687,68	56 936,43
Divers	333 425,80	921 897,81
Total	2 551 862,68	4 259 593,74

Source : CDC d'après comptabilité analytique de l'exercice 2009 de PSE

*Hors remboursement de salaires et honoraires

1. Les programmes d'enseignement labellisés

L'Ecole d'Economie de Paris est principalement organisée autour de trois programmes de formation : deux masters généralistes, *Analyse et Politique Economique* (APE) et *Economie Théorique et Empirique* (ETE), organisés sur chacun des deux sites et formant principalement aux métiers de la recherche, et un master créé en 2008 plus spécialisé sur les thématiques de politiques publiques : *Politiques Publiques et Développement* (PPD). Le master *Models and Methods of Quantitative Economics* (QEM) relève de Paris I et est simplement « hébergé » par PSE.

a. Le programme *Analyse et Politique Economique* (APE)

Le programme *Analyse et Politique Economique* (APE) a été créé en 1981 à l'initiative de l'EHESS⁵². Co-habilité par l'EHESS, l'ENS, l'ENSAE, l'Ecole Polytechnique, l'ENPC et HEC, ce programme propose une formation générale à la recherche en économie théorique et appliquée, au travers du master et du doctorat. Existant antérieurement, il a été labellisé par PSE à sa création.

En 2007-2008, 36 étudiants étaient inscrits en M1 et 59 en M2 (dont 39 venant de M1 APE). En 2008, 30 nouveaux doctorants ont été inscrits et 13 thèses ont été soutenues dans le cadre de ce programme. Les cours sont assurés par près de 80 enseignants chercheurs issus des institutions fondatrices ou invités par PSE.

La formation APE fait partie depuis 1987 du Programme Doctoral Européen (EDP) en économie, qui regroupe, outre PSE, la London School of Economics, l'Université Pompeu Fabra de Barcelone, l'Institut Universitaire Européen de Florence et les Universités de Bonn, Louvain et Tel-Aviv. Sous réserve de certaines conditions, les doctorants peuvent passer leur deuxième année dans l'une de ces institutions.

53,5 % des docteurs en économie issus du programme APE qui ont soutenu leur thèse au cours des trois dernières années sont devenus enseignants chercheurs (dont 42 % à l'étranger), les autres diplômés s'orientant vers la fonction publique ou les organisations internationales.

b. Le programme *Economie Théorique et Empirique* (ETE)

Le programme *Economie Théorique et Empirique* (ETE) s'appuie sur le magistère d'économie de Paris I. Localisé à la Maison des Sciences Economiques de Paris I et existant antérieurement, il a été labellisé par PSE à sa création.

En 2007-2008, le master ETE comptait 70 étudiants et 68 enseignants dont 9 provenant d'universités étrangères. En moyenne 32 % des titulaires du master ETE poursuivent leurs études en doctorat. En 2008, 26 nouveaux étudiants se sont inscrits en doctorat et 18 ont soutenu leur thèse.

c. Le programme *Politiques Publiques et Développement* (PPD).

Le programme *Politiques Publiques et Développement* (PPD) a été créé en 2008 pour répondre au besoin de formation à l'élaboration et à l'évaluation de l'action publique dans les pays en développement. Spécialité du Master sciences sociales de l'EHESS, le master PPD s'appuie sur les laboratoires du campus Jourdan, notamment l'UMR PSE, le LEA de l'INRA, et le CEPREMAP. Soutenu financièrement par l'Agence Française de développement (AFD) et l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) il bénéficie de leur notoriété à l'étranger.

Il y a 20 étudiants inscrits en M1 pour la première année universitaire 2008-2009 du master PPD, qui mobilisent 17 enseignants.

⁵² François Furet en avait confié le lancement en 1981 à Roger Guesnerie, aujourd'hui président de PSE.

Les perspectives de débouchés de ce master sont les postes d'expert dans les administrations françaises ou dans les organisations internationales, ainsi que les voies de la recherche après le doctorat.

d. Le master *Models and Methods of Quantitative Economics* (QEM)

Dans le cadre du programme européen *Erasmus Mundus*, le master *Models and Methods of Quantitative Economics* (QEM), associe l'Université de Paris I, l'Université autonome de Barcelone, l'Université de Bielefeld (Allemagne) et l'Université Ca'Foscari de Venise. Pilotée par un enseignant de l'Université Paris I et implantée à la Maison des Sciences Economiques du boulevard de l'Hopital, cette formation ne relève pas des instances scientifiques de PSE. Financée par un budget spécifique, elle est « hébergée » par la fondation PSE qui en assure la gestion dans le cadre d'un mandat particulier.

e. Bilan

L'ensemble de ces formations pèse donc d'un poids significatif dans le budget de PSE. Dans son rapport sur les RTRA, l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche (IGAENR) a noté que « *le projet PSE, davantage que dans la plupart des RTRA, comporte en amont une dimension enseignement*⁵³ ». La labellisation de formations est inscrite comme un objectif premier de la convention signée avec l'Etat. L'objectif de PSE, qui ne délivre pas de diplômes⁵⁴, a été de donner des moyens nouveaux aux masters qu'elle labellise, « *la priorité [étant] d'élever le standard de ces programmes à un niveau international et de recruter plus largement à l'étranger*⁵⁵ ». Ces moyens ont permis de motiver des chercheurs chevronnés pour enseigner en master. « *De nombreux chercheurs, notamment sur le site Jourdan de l'EEP, ont de fait peu d'obligations statutaires d'enseigner. Les moyens apportés par la Fondation ont permis de rémunérer des activités complémentaires sous la forme d'enseignement pour ces cours fondamentaux*⁵⁶ ».

Le choix de PSE de financer et d'organiser des formations avait suscité une remarque du comité de sélection des RTRA, qui avait souligné « *l'ambiguïté liée au titre « Ecole d'Economie de Paris » laissant penser à la constitution d'un nouvel établissement reconfigurant le paysage parisien d'enseignement supérieur et de recherche* ». L'IGAENR, dans son rapport de 2009, constatait que le fonctionnement de PSE était finalement assez proche de celui d'une institution d'enseignement et de recherche de type « grand établissement » et « *s'interrogeait sur cette traduction donnée aux principes fondateurs des RTRA, en particulier au regard de celui de la subsidiarité et de la non-substitution de la FCS aux établissements fondateurs [...]. Ce type d'organisation quelque peu « institutionnalisée » pourrait ne pas accorder à la fondation toute la souplesse et la réactivité que le dispositif RTRA souhaitait favoriser* »⁵⁷.

⁵³ Rapport de l'IGAENR sur les RTRA, juin 2009, page 119.

⁵⁴ Les diplômes sont délivrés par les établissements d'enseignement supérieur de rattachement ; PSE délivre un certificat montrant qu'elle a labellisé la formation.

⁵⁵ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 3 : bilan des 3 premières années, page 5.

⁵⁶ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 4 : stratégie de développement de la fondation dans le domaine de l'enseignement, de la formation et de la recherche, page 2.

⁵⁷ Rapport de l'IGAENR sur les RTRA, juin 2009, page 135.

Dans sa réponse à la Cour qui lui avait demandé de lui faire connaître la plus-value apportée par le choix de financer des formations de niveau master pour les enseignements labellisés comme pour le développement d'une recherche d'excellence, le président de PSE a répondu que cette politique avait été menée conformément aux engagements pris avec l'Etat, que la fondation ne finançait pas pour l'essentiel des formations et que la plus-value apportée par PSE dans les programmes de master inscrits dans son périmètre lui paraissait clairement établie.

La Cour demande à PSE de mieux distinguer à l'avenir dans sa comptabilité analytique ce qui relève de l'enseignement et ce qui relève du financement de la recherche.

Sans méconnaître son impact positif sur la qualité des masters concernés, la Cour observe que les conséquences du choix de la fondation de financer ou de cofinancer des masters ne sont pas exactement conformes à la vocation première d'un RTRA qui est le développement d'une recherche d'excellence.

2. La politique de recrutement et de rémunération de PSE

a. La Charte sur la politique de recrutement et de rémunération de PSE-Ecole d'Economie de Paris

Dès la séance du 20 mars 2007, le conseil d'administration de PSE adopte une première version de la *Charte sur la politique de recrutement et de rémunération de PSE-Ecole d'Economie de Paris*. Cette charte fait ensuite l'objet d'une refonte par le comité des rémunérations pendant l'année 2007, la seconde version, toujours en vigueur, étant adoptée par le conseil d'administration du 21 décembre 2007.

Ce document a le grand mérite d'afficher clairement les règles d'emploi des personnels salariés de la fondation :

- Personnels administratifs et techniques,
- Allocations doctorales et post-doctorales, assistants de recherche et d'enseignement, chercheurs temporaires (contrats, études...),
- Chaires des professeurs invités, titulaires de chaires associées, professeurs associés et chargés de cours et de mission.

Pour chaque catégorie d'agent, la charte précise clairement l'objectif du recrutement, ses modalités, le type de contrat (CDI ou CDD), le niveau de rémunération et les obligations du titulaire du contrat.

La charte rappelle de manière explicite, notamment pour les titulaires de chaire associée, l'obligation de respecter la législation sur le cumul d'activités des fonctionnaires et des agents publics⁵⁸ : l'exercice d'une activité menée à titre accessoire,

⁵⁸ La réglementation en matière de cumul d'activités des fonctionnaires et agents publics, longtemps régie par le décret loi du 29 octobre 1936, a été modifiée par la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007 et par le décret du 2 mai 2007 relatif au cumul d'activités des fonctionnaires, des agents non titulaires de droit public et des ouvriers des établissements industriels de l'Etat. Elle a fait l'objet d'une circulaire spécifique de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche en date du 25 juin 2008.

qu'elle soit privée ou publique, par un fonctionnaire est en particulier subordonné à la délivrance d'une autorisation par l'autorité dont relève l'intéressé. Lorsqu'il signe un contrat de chaire associée, le titulaire déclare dans son préambule « *qu'il a la capacité de signer le présent contrat et que, notamment, en signant un tel contrat, il n'enfreint pas de règles légales, réglementaires ou statutaires qui lui seraient par ailleurs applicables [...]* ». Il est essentiel que la direction de PSE puisse vérifier, au moment de l'établissement du contrat, que la mission concernée, qu'elle s'exerce dans le domaine de l'enseignement ou dans celui de la recherche, ne relève pas des charges de service du fonctionnaire dans son établissement de rattachement. C'est particulièrement nécessaire pour les enseignements en master, les diplômes continuant d'être délivrés par les établissements d'enseignement supérieur fondateurs de PSE.

Dans la phase d'instruction, la direction de PSE n'a pas été en mesure de garantir que tous les fonctionnaires exerçant une activité salariée au sein de la fondation disposaient d'une autorisation délivrée par leur employeur principal. Le commissaire aux comptes de la fondation avait appelé l'attention de sa direction à la clôture des comptes 2008 et 2009 sur les risques courus par PSE en cas de non-respect de la réglementation sur le cumul⁵⁹. PSE considère que la demande d'autorisation de cumul doit être effectuée par le chercheur et que les établissements fondateurs ont à tenir à jour la liste des fonctionnaires en situation de cumul d'emploi⁶⁰.

La Cour considère qu'il est de la responsabilité de PSE, émanation directe d'établissements d'enseignement supérieur ou de recherche, de vérifier si les fonctionnaires qu'elle emploie pour exercer des activités à titre accessoire respectent la législation sur le cumul et notamment s'ils disposent d'une autorisation délivrée par leur employeur principal.

La Cour prend acte de l'engagement de la fondation de recueillir auprès de leurs employeurs principaux les autorisations de cumul délivrées aux fonctionnaires qu'elle a employés depuis 2006 et recommande à PSE, à l'avenir, de n'établir de nouveaux contrats qu'une fois en possession de cette autorisation.

b. Les titulaires de chaire associée

Dès 2007, 17 chercheurs et enseignants-chercheurs relevant des institutions fondatrices de PSE (EHESS, ENS, ENPC, CNRS, Paris I) se voient attribuer une chaire associée à l'École d'Économie de Paris, assortie d'une rémunération versée par la fondation, complémentaire à leur traitement servi par leur établissement d'origine. Les titulaires de chaires associées bénéficient de la part de PSE d'un contrat de droit privé à durée indéterminée à temps partiel. Cette première liste a été décidée par la direction de PSE, après avis du conseil scientifique⁶¹.

⁵⁹ Rapports de clôture du 31 décembre 2008 et du 31 août 2009 remis par le CAC à la Cour par courriel du 24 juin 2010.

⁶⁰ Prises de position de PSE sur les rapports 2008 et 2009 du CAC transmis par courriel à la Cour le 25 juin 2010.

⁶¹ Celui-ci a d'ailleurs demandé de rééquilibrer cette première liste au profit de chercheurs en économie appliquée, considérant qu'elle comprenait trop de théoriciens.

Tableau n° 8 : Liste des titulaires de chaires associées de PSE au 1^{er} juillet 2010

Jean-Marc BONISSEAU	Paris I
François BOURGUIGNON, directeur de PSE	EHESS
Bernard CAILLAUD	ENPC
Christophe CHAMLEY	EHESS
Andrew CLARK	CNRS
Daniel COHEN, vice-président et trésorier de PSE	ENS
Olivier COMPTE	ENPC
Bernard CORNET	Paris I
Antoine d'AUTUME	Paris I
Gabrielle DEMANGE	EHESS
Lionel FONTAGNE (non rémunéré)	Paris I
Pierre-Yves GEOFFARD	CNRS
Olivier GOSSNER	CNRS
Roger GUESNERIE, président de PSE (non rémunéré)	Collège de France
Jean-Olivier HAIRAULT	Paris I
Philippe JEHIEL	ENPC
Cuong LE VAN	CNRS
Eric MAURIN	EHESS
Thomas PIKETTY	EHESS
Jean-Marc TALLON	CNRS
Thierry VERDIER	ENPC

Source : PSE

Selon la charte, la rémunération des titulaires de chaire associée s'échelonne de 1000 à 2000 euros nets par mois pour deux cours de master de 24 heures dans l'année ou une charge équivalente. Mais le directeur a une marge d'appréciation assez grande pour attribuer une rémunération supplémentaire, notamment « *pour conserver un titulaire de chaire associée au sein de PSE en cas de sollicitations externes établies. Il consulte en ce cas le comité de rémunérations*⁶² ». En janvier 2008⁶³, la rémunération brute des titulaires de chaire associée s'étend de 466 € (2h/mois) à 3 300 € (10h/semaine). Le salaire des titulaires de chaire associée comporte une part fixe et une part variable, celle-ci prenant la forme d'un treizième et d'un quatorzième mois, versement qui n'est pas automatique, mais qui relève de la décision du directeur de PSE.

Les missions du titulaire de chaire associée sont d'assurer des enseignements en master, d'assurer la fonction de « *placement officer* », et d'organiser ou de participer à des séminaires de recherche internationaux ou destinés aux doctorants. Chaque unité d'enseignement de 24 heures peut être remplacée par l'organisation d'un séminaire de recherche, par la responsabilité d'un axe de recherche ou d'un partenariat scientifique régulier au sein d'un programme scientifique de la fondation ou par une responsabilité transversale telle que le placement ou le recrutement des étudiants et des jeunes chercheurs. Toutes les publications doivent mentionner la référence à la « *Paris School*

⁶² Charte sur la politique de recrutement et de rémunération de PSE-Ecole d'Economie de Paris, page 8.

⁶³ Tableau TMP janvier 2008, document PSE.

of Economics ». Les résultats du titulaire de chaire associée font l'objet d'une évaluation par PSE sur le plan pédagogique (notamment à partir de l'évaluation des étudiants) ainsi qu'en termes de publications.

Les titulaires de chaire associée jouent un rôle important dans la fondation : recrutés sous CDI, ils constituent une équipe stable de chercheurs et d'enseignants chercheurs de niveau international au service des objectifs des programmes scientifiques de la fondation. Le collège des titulaires de chaire associée structure donc scientifiquement PSE et c'est lui qui coopte les nouveaux titulaires : c'est sur la base du classement des candidats qu'il dresse que le directeur recrute les nouveaux titulaires après avis du conseil scientifique.

PSE a fait le choix d'assurer des compléments de rémunération à des fonctionnaires des institutions fondatrices pour des tâches qui relèvent, à titre principal, de l'enseignement, et de surcroît dans le cadre de CDI.

A la Cour qui lui demandait de lui préciser la valeur ajoutée par ce mode de rémunération au regard des critères attendus d'un RTRA en termes de dynamisation de la recherche et de production scientifique d'excellence, le président de PSE a répondu que *« cette rémunération de l'excellence, tant au regard des objectifs fixés par l'Etat qu'en matière de gestion des ressources humaines, ne peut concerner seulement les nouveaux chercheurs recrutés. Comment en effet mobiliser les chercheurs affiliés à PSE depuis la première heure, qui en sont le cœur et qui en font l'attractivité, si la reconnaissance monétaire des mérites est réservée aux nouvelles recrues ? L'adhésion de la communauté scientifique au projet PSE, sans laquelle le projet ne peut réussir paraît peu compatible avec une disparité de traitement des entrants et des titulaires antérieurs [...] »*.

Le contrat à durée indéterminée, parce qu'il sécurise la relation entre l'employeur et le salarié, marque un engagement réciproque plus fort, gage de confiance et de solidité des liens. Les titulaires de chaire associée sont tous des chercheurs confirmés de renom international et pour la grande majorité d'entre eux classés dans le top 5 % mondial et/ou le top 100 français. Le contrat à durée indéterminée a permis à la fois de solidifier leur adhésion à PSE et de marquer la différence avec les autres associés de PSE. Dans certains cas, il a permis de couper court à des velléités ou projets de départ en France ou à l'étranger.

Enfin, les accords conclus avec les chercheurs embauchés ces dernières années, n'auraient pas été possibles sur la base d'un contrat à durée déterminée de trois ans. Les « tenures » que les départements d'économie des meilleurs centres mondiaux, que PSE a pour mission de concurrencer, offrent à leurs chercheurs sont bien à durée indéterminée.

Mais la question des procédures à mettre en œuvre pour éviter la pérennisation injustifiée est posée et le conseil d'administration et la direction sont conscients de la nécessité d'y répondre, même si la réflexion sur ce sujet n'est pas encore mûre ».

La Cour prend acte de la volonté de PSE de rémunérer l'excellence des chercheurs *« affiliés à PSE depuis la première heure »* de manière comparable à celle des nouvelles recrues mais recommande à la fondation de mettre rapidement en place des clauses spécifiques dans les contrats à durée indéterminée pour éviter leur pérennisation injustifiée en cas de fléchissement des activités de recherche. Une telle mesure nécessiterait la mise en place d'un outil de mesure consensuel et transparent de

la performance scientifique des chercheurs. Elle permettrait également que leur rémunération prenne en compte la quantité et la qualité de leur production scientifique.

c. Les professeurs associés

Les professeurs associés sont recrutés pour encadrer et former des jeunes chercheurs et -accessoirement- assurer des missions administratives au service de PSE. La procédure de recrutement des chercheurs ou enseignants chercheurs sélectionnés pour leur aptitude à encadrer les mastériens et les doctorants est décentralisée au niveau des programmes.

Contrairement aux titulaires de chaire associée, ils ne bénéficient pas de la part de PSE de contrats à durée indéterminée mais de contrats à durée déterminée (CDD) d'usage définis par les articles L. 1242-2 (3°) et D. 1242-1 (7°) du code du travail qui prévoient la possibilité d'établir de tels contrats –dérogatoires du droit commun- dans le domaine de l'enseignement.

En terme salarial, le principe retenu est celui d'une rémunération de 3 600 € nets pour un cours de master de 24 heures (assimilé à une unité), soit une rémunération horaire de 150 € nets. Comme les titulaires de chaire, ils peuvent bénéficier d'un treizième et d'un quatorzième mois. Les charges liées au titre de professeur associé sont identiques à celles des titulaires de chaire : « *le socle commun des missions des professeurs associés est dans tous les cas une mission de formation*⁶⁴ ».

d. Les chaires de professeurs invités

L'objectif de ces recrutements est d'inviter des chercheurs et des enseignants chercheurs français et étrangers de niveau international dans le cadre des programmes scientifiques de la fondation. Les titulaires de chaire de professeur invité ne disposent pas de poste statutaire permanent au sein des établissements fondateurs : il s'agit en général de chercheurs issus d'universités et de centres de recherche étrangers.

Les propositions de recrutement sont décentralisées au niveau des directeurs de programme scientifique et de leur comité de recrutement, mais elles doivent être validées par le comité de pilotage de PSE. C'est le directeur de la fondation qui signe les contrats et les consultations des comités peuvent être réalisées sous forme électronique pour permettre une réactivité maximale aux opportunités de recrutement.

En fonction du profil du chercheur et des caractéristiques de la chaire, le professeur invité est recruté sous CDI ou sous CDD d'usage.

La rémunération maximale des chaires de professeur invité est la même que celle des chaires Blaise Pascal, qui associe la Fondation de l'Ecole Normale Supérieure et le Conseil Régional d'Ile de France : 185 000 € pour 12 mois toutes charges comprises (TCC). Cette rémunération est servie à un chercheur senior de niveau exceptionnel, assurant une présence effective à plein temps sur 12 mois à PSE, ainsi qu'un enseignement avancé de 24 heures et une participation effective et régulière à un séminaire international et à un séminaire de doctorants. En règle générale, PSE suit

⁶⁴ Charte sur la politique de recrutement et de rémunération de PSE-Ecole d'Economie de Paris, page 11.

les règles fixées par le Conseil Régional d'Ile de France : 90 000 € TCC/an pour une chaire junior et 150 000 € TCC/an pour une chaire senior. Mais des rémunérations inférieures peuvent être fixées notamment en cas de présence à temps partiel à PSE.

Les moyens mis en œuvre par PSE, notamment dans le cadre de la convention établie avec le Conseil Régional d'Ile de France, permettent d'inviter des économistes de niveau international provenant de centres de recherche étrangers et de créer avec eux et avec leur université d'origine des liens durables. En 2008, ont ainsi été invités dix chercheurs pour des durées d'un mois à deux ans.

Ce système a permis le retour de chercheurs français de renom installés à l'étranger et leur association étroite aux activités de PSE : on peut citer par exemple Esther Duflo, qui a choisi PSE pour créer l'antenne européenne du laboratoire J-PAL du MIT, ou Philippe Aghion.

Tableau n° 9 : Professeurs invités à PSE en 2008

Nom	Origine	Durée de séjour
Jean Imbs	HEC Lausanne	1 mois
Johannes Horner	University of Pennsylvania	1 mois
Olivier Cadot	HEC Lausanne	2 mois
Shoshana Grossbard	San Diego State University	1 mois
Adam Rosen	UCL	1 mois
Jean-Laurent Rosenthal	UCLA	1 mois
Thomas Philippon	NYU	5 mois
Jess Benhabib	NYU	8 mois
Amedeo Spadaro	Université des Baléares	24 mois
Romain Rancière ⁶⁵	FMI	12 mois

Source : PSE

Par ailleurs, l'*American Foundation for the Paris School of Economics* (AFPSE) et la Fondation Gould financent des échanges franco-américains : des chercheurs issus d'universités ou de centres de recherche américains sont accueillis à Paris tandis que des bourses de voyages sont accordés à des chercheurs de PSE désirant se rendre aux Etats-Unis.

e. Les allocations doctorales et postdoctorales

Ces allocations sont versées à des doctorants et à des post-doctorants relevant des programmes scientifiques de PSE à partir des financements spécifiques accordés par la Région Ile de France ou par des partenaires privés : dans sa subvention à PSE pour 2009, la Région Ile de France prévoit de consacrer à ces allocations 882 000 € soit 63 % de la dotation ; le Fonds AXA pour la recherche a également attribué à PSE deux allocations doctorales représentant un montant de 239 916 € et couvrant la période 2008-2010.

⁶⁵ Depuis 2008 Romain Rancière a rejoint les équipes permanentes de PSE.

La procédure de sélection des allocataires est généralement prévue par la convention de financement du dispositif. Sinon la procédure est la même que pour les professeurs invités ou associés et le recrutement se fait au niveau du programme scientifique.

La grille de rémunération de référence est celle de la Région Ile de France : 2 600 € par mois toutes charges comprises pour 36 mois pour les doctorants et 4 000 € par mois toutes charges comprises pour 36 mois maximum pour les post-doctorants. Mais les responsables de programmes scientifiques peuvent adapter ces rémunérations aux situations individuelles notamment pour les post-doctorants.

f. Les postes d'assistant professors

Bien que cette catégorie ne figure pas en tant que tel dans la charte, PSE a recruté en France et à l'étranger de jeunes économistes en situation post-doctorale sur des postes d'assistant professeurs (*assistant professors*) avec le soutien de la Région Ile de France. En 2008, trois post-doctorants ont été recrutés portant ainsi à six les post-doctorants sélectionnés dans le cadre de ce dispositif. Ils sont recrutés pour des durées de trois ans avec l'idée d'intégrer les meilleurs au sein des établissements fondateurs.

Tableau n° 10 : Les assistant professors à PSE

Nom	Université d'origine	Période	Spécialisation
Milo Bianchi	Stockholm School of Economics	2007-2010	Théorie appliquée
Karlygash Kuralbayeva	Université d'Oxford	2008-2009	Economie internationale
Sebastian Krautheim	European University Institute	2008-2011	Commerce international
Margeritha Comola	Pompeu Fabra	2008-2011	Microéconomie appliquée
Marie-Anne Valfort	Ecole Polytechnique	2007-2008	Economie de la redistribution
Marion Oury-Patarin	HEC	2007-2008	Théorie des jeux

Source : PSE

g. La rémunération de dirigeants de PSE

La question de la rémunération de membres dirigeants de PSE a été posée lors de la réunion du conseil d'administration du 21 décembre 2007. La direction a répondu que la rémunération de certains membres du conseil d'administration pour des tâches d'enseignement n'emporte pas de conséquence sur le caractère désintéressé de la gestion de la fondation si le conseil d'administration en est d'accord, s'il modifie en conséquence les statuts de la fondation, et si un rapport annuel sur les conventions prévoyant la rémunération des dirigeants est établi, les comptes annuels devant alors comporter une annexe indiquant le montant des rémunérations versées aux dirigeants concernés.

Une modification des statuts est donc adoptée par délibération du conseil d'administration du 21 décembre 2007, qui rajoute le paragraphe suivant à l'article 5 des statuts : « *Certains dirigeants de la Fondation peuvent être rémunérés au titre des activités d'enseignement et d'encadrement des chercheurs qu'ils exercent dans le cadre des programmes de l'Ecole d'Economie de Paris* ».

Lors de la présentation pour approbation des comptes clos 2007 devant le conseil d'administration du 26 juin 2008, le commissaire aux comptes a donc bien signalé, comme prévu, que deux administrateurs avaient été rémunérés par la fondation en 2007 : Daniel Cohen, trésorier, à hauteur de 7 127 € brut et Antoine d'Autume à hauteur de 3 790 € brut ; de même, il a signalé lors de la présentation pour approbation des comptes clos 2008 devant le conseil d'administration du 15 juin 2009 que trois administrateurs avaient été rémunérés par la fondation en 2008 : Daniel Cohen, trésorier, à hauteur de 11 752,41 €, Antoine d'Autume, à hauteur de 11 752,41 € et Roger Guesnerie, président, à hauteur de 1 042,80 €. Vérification faite, il apparaît que ces rémunérations ont bien été versées au titre des missions d'enseignement et de recherche qu'ils assurent dans le cadre des activités de PSE.

L'exemplaire des statuts de PSE transmis lors de l'instruction ne comportant pas l'article 5 dans sa nouvelle rédaction, la Cour demande à la direction de PSE de mener à bien cette modification des statuts afin qu'ils respectent les dispositions du code général des impôts et de transmettre la délibération correspondante à la DGRI.

h. Bilan

Le bilan de la politique de recrutement et de rémunération de l'Ecole d'Economie de Paris est contrasté : les moyens mis en œuvre par la fondation ont permis d'inviter à PSE des chercheurs de niveau international, mais les choix stratégiques du RTRA ont lourdement obéré son ambition initiale.

La souplesse de gestion assurée par la fondation a permis de recruter durablement six chercheurs senior à forte visibilité internationale, dont quatre sont des français qui ont rejoint PSE après plusieurs années de carrière à l'étranger. Ces recrutements n'auraient pas été possibles sans la faculté apportée par la fondation d'offrir des rémunérations complémentaires. Si l'on ajoute à ces six chercheurs les *assistant professors* provenant du marché international, on peut donc considérer que « depuis la création de l'EEP, une bonne douzaine de recrutements ont eu lieu au meilleur niveau dont un peu moins d'une moitié de seniors⁶⁶ ». Mais la direction de PSE relativise elle-même ce succès compte tenu de la concurrence existant dans le milieu des économistes et de la défection pendant la même période de trois chercheurs figurant initialement dans le périmètre de PSE⁶⁷. On ne peut d'ailleurs faire à PSE le reproche de ces defections : c'est la règle du jeu pour tous les départements d'économie qui se sont engagés dans la compétition internationale et l'expression de cette concurrence exacerbée.

En revanche deux orientations de la politique de recrutement et de rémunération de PSE ont limité considérablement sa stratégie d'excellence internationale :

-Le choix opéré par PSE d'apporter des rémunérations complémentaires aux titulaires de chaire associée (vingt en 2010) et aux professeurs associés sélectionnés

⁶⁶ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 3 : bilan des 3 premières années, page 2.

⁶⁷ « Face à ce bilan très positif, il faut signaler la défection de trois chercheurs initialement dans le périmètre EEP qui, rendus impatients par la lenteur du processus de construction institutionnelle et attirés par des conditions particulièrement favorables – et difficilement égalables ! – ont accepté des offres concurrentes dans d'autres établissements parisiens », Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 3 : bilan des 3 premières années, page 2.

pour les programmes de formation labellisés en les recrutant parmi les chercheurs et enseignants chercheurs relevant des établissements fondateurs du RTRA a pesé fortement sur le budget de la fondation et en conséquence a limité jusqu'en 2009 les recrutements extérieurs.

Cette situation a d'ailleurs fait l'objet d'une observation dans le *Rapport de gestion 2007* présenté devant le conseil d'administration du 26 juin 2008 : « [...] les compléments de salaires des chercheurs ont sans doute pesé trop lourdement, pour une première année, sur les charges de la Fondation [...]. Pour cette raison, une renégociation des contrats de travail a été entreprise en mars 2008 et s'est traduite par une réduction sensible des rémunérations des chercheurs ».

Dans son rapport sur les RTRA remis en juin 2009 au ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche dresse le constat suivant : « Parmi les dépenses relatives aux personnels dédiés aux programmes (117 K€ en réel 2007 et 1 773 K€ pour 2008) la part estimée a minima (hors assistants) des compléments de salaire versés aux personnels en place au sein du RTRA représenterait 59 % en 2007 et 60 % en 2008. La part consacrée à l'accueil de chercheurs étrangers –via les chaires « invités »– ne constitue que 36 % du total des dépenses de personnels des actions EEP en 2007 et 35,9 % au budget voté 2008 [...].

Bien qu'il soit prématuré de tirer des enseignements définitifs de ces constats provisoires, on peut s'interroger sur le poids relatif des compléments de rémunérations accordés aux chercheurs et enseignants chercheurs membres du RTRA au regard du montant limité des moyens effectivement utilisés pour l'accueil de scientifiques étrangers ou extérieurs à la fondation [...].

On pourrait souhaiter une présentation plus claire des choix faits par la fondation, en matière de rémunération, en distinguant, notamment, parmi les bénéficiaires, les chercheurs venant de « l'extérieur » de ceux relevant du périmètre initial de l'EEP ainsi que les volumes financiers correspondants.

Au regard du choix de la fondation d'améliorer son attractivité vis-à-vis des chercheurs en place soumis à des sollicitations extérieures et de stabiliser son effectif scientifique et, dans la mesure où les salaires sont perçus –en économie– comme déterminantes pour s'assurer du concours d'un enseignant chercheur, il n'est pas illégitime que les moyens de la fondation soient mobilisés pour des compléments de rémunération en contrepartie de prestations supplémentaires. Le principe d'une revalorisation directe des salaires ne serait pas conforme à la « doctrine » RTRA qui, entre autres, a fixé aux fondations de coopération scientifique un rôle subsidiaire, en particulier, vis-à-vis de l'Etat dont elles n'ont pas vocation à se substituer ou à compenser les éventuelles lacunes. Le domaine salarial de la fonction publique est, par excellence, l'un des sujets où l'Etat employeur conserve toutes ses prérogatives ainsi que les obligations qui en découlent.

La question de l'équilibre et de la pondération dans les priorités de la fondation entre l'accueil de chercheurs étrangers ou extérieurs et le soutien en interne aux membres du RTRA pourrait être davantage explicitée en termes d'effectifs prévisionnels concernés et de choix budgétaires correspondants. La convention d'objectifs conclue avec l'Etat met, en particulier, l'accent sur le rayonnement international, avec l'organisation de séjour et de retour de chercheurs étrangers ou français ainsi que le recrutement des meilleurs étudiants et jeunes chercheurs étrangers. Les indicateurs à

fournir par chacun des RTRA portent principalement sur cette dimension internationale ».

-PSE n'a pas mis en place de rémunération au mérite, en évaluant objectivement la production scientifique des chercheurs en fonction du nombre et de la qualité de leurs publications.

A ses débuts, le RTRA avait envisagé la création de prix ou de primes de publications, mais le projet a été abandonné. Les postes les plus importants créés par la fondation, les chaires associées, bénéficiant de CDI, il paraît difficile de sanctionner les chercheurs à la production scientifique insuffisante. Pour les titulaires de chaire associée et les professeurs associés dont contractuellement la rémunération comprend une part fixe et une part variable, il n'y a pas en outre de mécanisme liant le versement du treizième ou du quatorzième mois à la publications d'articles dans les meilleures revues internationales : dans les contrats, il est bien prévu une clause d'évaluation du salarié de la fondation, mais pour l'ensemble de ses tâches : liste des publications mais aussi enseignement, encadrement des étudiants, organisation de séminaires. Et la part variable de la rémunération reste à la discrétion du directeur de PSE, sans critères affichés ni lien direct avec les éléments constitutifs de l'évaluation.

Parmi les moyens qu'un RTRA en sciences économiques peut mettre en place pour mener un projet d'excellence figurent le recrutement de jeunes chercheurs ou d'économistes de grand renom sur le marché mondial ainsi que la rémunération au mérite des chercheurs publiant dans les meilleures revues internationales. PSE a choisi d'apporter des rémunérations complémentaires aux chercheurs et enseignants chercheurs des établissements d'enseignement supérieur et de recherche fondateurs du RTRA engagés dans les programmes de formation et de recherche labellisés par la fondation. Ce choix qui, dans une ambiance de concurrence exacerbée a permis d'accroître l'attractivité de PSE pour les chercheurs en place, a en revanche limité jusqu'en 2009 les recrutements extérieurs, qui reposent pour une part importante sur les ressources apportées par les partenariats établis avec le Conseil Régional d'Ile-de-France ou avec des entreprises privées.

3. Les activités de recherche

a. Les conventions de recherche

PSE a bénéficié de nombreux contrats de recherche avec des entreprises et des organismes de toutes natures, généralement à la suite d'appels à projet provenant d'institutions françaises et européennes ou de fondations privées: European Research Council (ERC), Agence Nationale de la Recherche (ANR), Agence Française de Développement (AFD), Haut Commissariat aux Solidarités Actives, Fonds d'expérimentation, Fondation Axa, Fondation Total.

Ces conventions de recherche portent sur de multiples sujets : dispositifs d'aide aux jeunes, soutien à la parentalité, impact du microcrédit ou des mouvements migratoires sur les ménages, modes de garde des enfants, effet des réductions de peine sur la récidive des personnes incarcérées, étude historique sur le développement de la place de Paris ou sur l'impact de la suppression en 1893 du monopole des transactions sur le système boursier, analyse des politiques fiscales en Espagne ou de l'impact du microcrédit au Maroc, etc.

Devant la concurrence des autres départements d'économie, PSE a eu l'idée de développer des « vitrines » exposant certaines de ses spécialités dans un champ donné. C'est ainsi qu'est né le G-MonD, groupe de recherche sur la mondialisation et le développement, qui regroupe les chercheurs s'intéressant à ces questions. Le G-MonD a permis de mobiliser les participations financières d'Air France (100 000 €/an pendant 3 ans) et de l'AFD (120 000 €/an pendant 5 ans) ; des négociations sont en cours avec EDF et SCOR pour des conventions de même nature dans le cadre de G-MonD.

Un partenariat pluriannuel est en phase de conclusion avec le fonds d'investissement Boussard et Gavaudan pour un financement de 200 000 € pendant 3 ans. Enfin la Banque de France finance une chaire consacrée aux questions financières et monétaires internationales à hauteur de 300 000 € par an pendant 3 ans.

17 conventions de recherche ont été signées en 2007 et 21 conventions en 2008 pour un montant cumulé de 2,1 M. Les partenariats conclus en 2008 et 2009 ont permis d'accroître les ressources annuelles de PSE de 720 000 €⁶⁸.

b. Les séminaires de recherche et les conférences internationales

La mise en place de la fondation a permis d'augmenter sensiblement le nombre de séminaires de recherche, malgré le handicap constitué par la localisation du RTRA sur deux sites. « *Chaque semaine, sur les deux sites de l'EEP, se déroulent en moyenne dix séminaires ou groupes de travail. Dans chaque domaine de spécialisation, sont présentés des travaux récents, soit par des chercheurs de l'EEP, soit par des chercheurs invités*⁶⁹ ». La mise en place de séminaires internationaux, qui s'adressent à la communauté scientifique d'Ile de France, ou de séminaires plus spécifiquement orientés vers les doctorants est désormais régulière chaque semaine ou chaque mois. Durant l'année universitaire 2007-2008, 286 séances de séminaire de recherche ont été organisées au sein de l'Ecole d'économie de Paris. Dans le même esprit, PSE organise au moins deux conférences internationales par an, et les partenariats actuellement en négociation devraient en accroître le nombre et la portée. Toutes ces activités témoignent d'une intensification de la vie scientifique sur les deux sites de PSE et d'un foisonnement d'initiatives dont le site internet de PSE rend également compte.

Ce développement a incontestablement été favorisé par la dynamique créée par le RTRA et les moyens apportés par la fondation. Mais la multiplication des contrats de recherche et des partenariats scientifiques peut entraîner une dispersion des activités de PSE et peut refléter une certaine absence de priorités dans la politique de recherche du RTRA.

D. **L'EXCELLENCE DE PSE**

1. **Le principe des classements internationaux**

Même si le monde universitaire français pratiquait la bibliométrie depuis de nombreuses années, la première publication en 2003 du classement académique mondial

⁶⁸ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 5 : Politique de recherche de partenaires publics et privés page 2.

⁶⁹ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 4 : stratégie de développement de la fondation dans le domaine de l'enseignement, de la formation et de la recherche, page 4.

des universités par l'université Jiao-Tong de Shanghai (dit classement de Shanghai) eut un immense retentissement dans l'opinion publique tant le classement des universités françaises apparaissait médiocre. L'établissement de classements internationaux d'universités ou de structures de recherche sur des critères quantitatifs, pour imparfait qu'il soit, permet de passer de l'autoproclamation à une approche mesurable de l'excellence scientifique. Il est d'ailleurs le corollaire de cet esprit de compétition mondiale qui anime désormais le monde de la recherche dans de nombreuses disciplines, dont l'économie.

Les classements bibliométriques sont les plus utilisés : ils sont établis à partir du nombre d'articles publiés au cours d'une période donnée par le chercheur et par le centre de recherche auquel il appartient. Ces travaux - très techniques - font l'objet de publications et donc de critiques suivies d'amélioration. Si chaque classement a des faiblesses intrinsèques connues de tous les chercheurs, la réunion et la convergence de ces divers instruments permet de dégager une tendance fiable et de se former une opinion raisonnable.

2. PSE dans les classements internationaux.

Contrairement à Toulouse School of Economics (TSE), pour laquelle la référence bibliométrique unique admise par ses fondateurs est *Université de Toulouse/University of Toulouse* (ou *Université de Toulouse I*), les fondateurs de PSE existent déjà en tant qu'institutions scientifiques propres dans les classements internationaux. C'est d'ailleurs cette situation qui suscitait chez certains fondateurs une certaine méfiance devant le risque de concurrence présenté par leur « filiale » (cf. *supra*). PSE est donc un « label » récent dont la prise en compte dans les classements bibliométriques sera progressive.

a. Classement de Shanghai

Le classement de Shanghai ne prend pas en compte les structures universitaires fédératives, qu'il s'agisse des PRES ou des RTRA. Cette méthode de classement n'est donc pas favorable à PSE. Elle prend en compte la présence de prix Nobel dans les équipes ou parmi les anciens élèves et ses critères bibliométriques n'ont pas la rigueur des classements anglo-saxons, notamment dans le choix des revues prises en considération. Dans le classement de Shanghai publié en 2010, aucun des fondateurs de PSE n'apparaît parmi les 500 universités classées, à l'exception de l'Ecole Normale Supérieure (ENS) de la rue d'Ulm qui figure à la 71^{ème} place⁷⁰.

b. Classement RePEc

A la différence du classement de Shanghai, le classement RePEc (*Research Papers in Economics*) est exclusivement bibliométrique et disciplinaire. Il classe non pas les universités ou organismes mais les départements d'économie. RePEc dispose d'un site internet consultable par tous (<http://repec.org>) et qui mobilise plusieurs centaines de bénévoles dans 70 pays pour promouvoir la recherche en sciences économiques, sous l'égide de l'American Economic Association (AEA). Il recense les articles et ouvrages publiés dans cette discipline à travers le monde, et tient à jour un fichier de leurs auteurs. Il s'agit du classement (*ranking*) de référence en sciences

⁷⁰ L'ENS recule d'une place par rapport à 2009.

économiques. Selon le classement RePEc publié en février 2011, en prenant en compte l'ensemble des publications de ses chercheurs, PSE figure au dix-septième rang mondial et au quatrième rang européen, après la *London School of Economics*, le département d'économie de l'université d'Oxford et l'Ecole d'Economie de Toulouse. Enfin, selon ce classement, quatre chercheurs de PSE figurent parmi les dix premiers français (François Bourguignon, Andrew Clark, Roger Guesnerie et Thomas Piketty).

c. Classement de Coupé

Dans le *Journal of the European Economic Association* (2003), Coupé classe les 1000 meilleurs chercheurs en économie du monde, sur la période 1990-2000, à partir d'une évaluation bibliométrique de leur production, en pondérant les revues en fonction de leur qualité. Bien qu'il s'agisse d'un classement ancien, il fait encore référence. En 2010, sur ces 1000 chercheurs, 22 travaillent en France : 12 sont à TSE, 5 à l'Ecole d'Economie de Paris, 2 à l'INSEE, 2 à l'Université de Marseille, 1 à l'ENS de Paris-Cachan et 1 à l'Université de Paris-Dauphine.

d. Classement de l'Université de Tilburg

L'Université de Tilburg a procédé en 2009 et 2010 à un classement des cent meilleurs centres de recherche en économie dans le monde (<https://econtop.uvt.nl/rankinglist.php>) à partir d'une analyse des publications réalisées dans 68 revues considérées comme les meilleures, entre 2004 et 2008. PSE n'apparaît pas dans ce classement ; en revanche, l'Université de Paris I y figure à la 53^{ème} place.

e. Etude comparative menée par PSE avec les centres de recherche britanniques

PSE a mené une étude comparative de sa production scientifique avec les centres britanniques les plus performants : Oxford, *London School of Economics* (LSE) et *University College of London* (UCL) à partir des publications recensées sur le site internet *Web of Science*.

Si l'on prend en considération la « tête de distribution » des chercheurs, c'est-à-dire les scientifiques les plus performants dont le facteur h est supérieur à 6, PSE se situe encore un peu en deçà de ses concurrents britanniques, alors que la moyenne d'articles publiés par chercheur est très comparable. PSE explique ces différences par « la nature des domaines de recherche [...] et par une insertion moins automatique d'une institution française dans le réseau international, largement anglo-saxon⁷¹ ».

Tableau n° 11 : Production scientifique des chercheurs à facteur h > 6

Institution	Effectif	Contributions dans le Web of Science			Articles publiés				
		Nb moyen d'articles	Moyenne citation d'articles	facteur h moyen	Avant 2006	2006	2007	2008	06-08 Moyenne par chercheur
PSE	22	26,8	11,6	8,5	323	19	26	26	3,2
Oxford	27	29,6	20,8	10,3	448	37	29	30	3,6
LSE*	20	27,5	20,6	10,4	249	16	26	17	3
UCL**	20	32,3	15,6	10,7	400	24	29	24	3,9

Source: PSE *London School of Economics ** University College of London

⁷¹ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 3 : bilan des 3 premières années, page 3.

Si l'on prend en considération l'ensemble des chercheurs et donc que l'on intègre dans le calcul la production des chercheurs les moins performants, la différence est un peu plus sensible pour la moyenne des citations, même si la moyenne des publications par chercheur reste très comparable.

Tableau n° 12 : Production scientifique de l'ensemble des chercheurs

Institution	effectif	Contributions dans le Web of Science			Articles publiés				
		Nb moyen d'articles	Moyenne citation d'articles	facteur h moyen	Avant 2006	2006	2007	2008	06-08 Moyenne par chercheur
PSE	122	10,8	6,8	3,3	694	68	80	103	8,1
Oxford	124	10,5	13,5	3,5	634	56	70	71	7,2
LSE*	57	13,1	17,5	5,2	330	33	52	34	8,2
UCL**	55	14,8	13,4	4,9	448	48	51	44	11,6

Source: PSE *London School of Economics ** University College of London

3. Appréciation d'ensemble

Compte tenu de la part prise par le « ranking » dans la conduite des départements d'économie qui s'engagent, comme PSE, dans la compétition internationale, il convient de noter que ce type de classement a des effets pervers potentiels. Même si les méthodes de classement font l'objet de travaux savants et de techniques de plus en plus sophistiquées⁷², le « rang » des départements d'économie classés reste fragile et volatil.

En outre, certains départements de recherche « achètent » au prix fort des « vedettes » (comme les prix Nobel) ce qui leur garantit une remontée automatique dans les classements internationaux. Mais ces pratiques ne s'intègrent pas toujours dans une stratégie durable. Les entretiens de fin de contrôle ont permis de constater que les dirigeants de PSE sont parfaitement conscients des défauts inhérents aux classements, ayant été victimes eux-mêmes de la concurrence effrénée d'autres institutions parisiennes. La tentation de biaiser les classements par le recrutement des tous meilleurs mondiaux n'est pas à l'ordre du jour, ni d'ailleurs dans les moyens de PSE. Ils considèrent également que ces classements sont pour la plupart issus du monde anglo-saxon de la recherche et calculés à partir de travaux publiés dans de grandes revues internationales qui sont toute anglophones, ce qui favorise les départements d'économie américains ou anglais et leurs « écoles de pensée ».

Ces différents classements, utilisés par l'ensemble de la communauté scientifique internationale, convergent néanmoins vers un constat qualitatif et mesurable. L'Ecole d'Economie de Paris (PSE) et l'Ecole d'Economie de Toulouse (TSE) sont les deux meilleurs départements de recherche français en science économique, et parmi les cinq meilleurs européens. Si, au dernier classement RePEc, TSE est mieux classée que PSE, ces deux RTRA distancient nettement leurs homologues français. De l'aveu même de ses dirigeants, PSE a dû surmonter à sa création des difficultés institutionnelles qui ont retardé son entrée dans la compétition internationale. Les classements internationaux ont leurs règles, notamment en matière de signature, et si l'Ecole d'Economie de Paris veut y apparaître en tant que telle, elles devront être scrupuleusement respectées. PSE considère par ailleurs qu'« en terme de

⁷² Voir par exemple pour le classement des revues de sciences économiques : Pierre-Philippe Combes et Laurent Linnemer, *Inferring missing citations, a quantitative multi-criteria ranking of all journal in economics*, 2010.

bibliométrie, ces progrès ne peuvent être que relativement lents dans la mesure où ils résultent d'une part du processus progressif de remplacement de l'équipe de recherche et d'autre part du dynamisme des chercheurs en place, lui-même fonction aussi des entrants et sortants. Là encore, la politique de recrutement paraît cruciale⁷³ ». PSE doit aujourd'hui faire face à une forte concurrence y compris avec des centres français émergents.

E. LES MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA RECHERCHE

1. La valorisation

La convention signée avec l'Etat ne prévoit pas la mise en œuvre d'un programme de valorisation de la recherche. Pour autant, la fondation consacre une part importante de son activité au service du rayonnement de PSE. La fonction de valorisation s'illustre principalement par des actions de communication interne et externe ainsi que par une politique de formation continue.

a. La communication

Les chercheurs de PSE participent régulièrement au débat public dans la presse et dans les médias audiovisuels : par leurs articles ou leurs prises de parole ils l'enrichissent du fruit de leurs travaux et font connaître l'Ecole d'Economie de Paris.

PSE a ainsi établi un partenariat avec l'hebdomadaire *Challenges*, qui réserve régulièrement une tribune à un de ses chercheurs. En 2008, ont ainsi publié des articles dans *Challenges* : François Bourguignon, Camille Landais, Daniel Cohen, Jean-Olivier Hairault et Lionel Fontagné.

En 2008, 329 citations de PSE ont été recensées dans la presse, dont 113 dans la presse généraliste nationale, 68 dans la presse économique nationale et 52 dans la presse spécialisée dans l'économie et le social.

Enfin, PSE publie chaque trimestre depuis avril 2010⁷⁴ une lettre de type « newsletter », *La lettre PSE*, qui donne la parole aux chercheurs de PSE sur les grands thèmes de l'actualité économique et qui est un outil d'information sur les activités de PSE.

Enfin, PSE organise régulièrement des conférences sur les grands sujets de l'économie mondiale, en invitant des personnalités de renommée internationale. Au moment où la crise économique s'amplifiait, PSE a organisé deux tables-rondes sur ce thème : le 14 octobre 2008, *La crise-Acte I* : « *La crise financière et l'avenir du système financier* » et le 4 novembre 2008, *La crise-Acte II* : « *L'entrée dans le réel* ».

Un site web a été créé par PSE dès 2007, mais il a été entièrement refondu à l'automne 2008, cette nouvelle mise en ligne s'accompagnant d'un changement d'hébergeur. Le site web de PSE, riche de nombreuses informations, permet au public de prendre connaissance des activités de formation et de recherche du RTRA. Les statistiques de fréquentation du site avant le 1^{er} janvier 2009 ne sont plus disponibles,

⁷³ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 3 : bilan des 3 premières années, pages 3-4.

⁷⁴ N° 1 avril 2010, n° 2 juin 2010, n° 3 septembre 2010.

mais elles étaient nettement inférieures à celles du nouveau site. Le nombre de visiteurs du nouveau site web a cru très régulièrement, passant de moins de 10 000 visiteurs/mois en janvier 2009 à plus de 50 000 visiteurs/mois en mai 2010. Le volume de documents téléchargés est passé de 2 000 Megaoctets en janvier 2009 à 18 000 Megaoctets en mai 2010. Les visiteurs du site internet de PSE sont à 64 % de langue française et à 37 % de langue anglaise⁷⁵.

b. La formation continue

Une seule action inscrite dans la convention signée avec l'Etat peut se rattacher indirectement à la valorisation de la recherche :

« La dimension « formation à et par la recherche associée aux programmes du RTRA repose :

[...] 4°) sur une mobilisation de nouveaux publics exerçant de hautes responsabilités et souhaitant améliorer leur compréhension des enjeux contemporains par une actualisation de leurs connaissances »⁷⁶.

Dans ce cadre, PSE a lancé ou approfondi trois programmes de formation continue :

- J-PAL Europe

J-PAL est un réseau de chercheurs fondé en 2003 au Massachusetts Institute of Technology (MIT), qui se consacre à des recherches sur la pauvreté et le développement. Soutenu par plusieurs mécènes, le Laboratoire d'Action contre la Pauvreté (PAL) est devenu J-PAL (*Jameel-Poverty Action Lab*) en 2005 en l'honneur de Monsieur Abdul Latif Jameel, à la suite de l'importante donation faite par son fils, ancien élève du MIT. Co-dirigé par Esther Duflo, il compte depuis 2007 deux antennes régionales : J-PAL Europe, hébergé à l'Ecole d'Economie de Paris, et J-PAL Asie du Sud, à Chennai, à l'Institute for Financial Management and Research (IFMR).

J-PAL a trois objectifs principaux : évaluer les programmes de développement, développer les compétences des dirigeants et diffuser les résultats obtenus aux décideurs publics et privés.

J-PAL Europe a ainsi organisé en 2008 à l'Ecole d'Economie de Paris une première session de formation continue au profit de 41 participants issus du secteur public français, des ONG ainsi que des gouvernements et administrations d'Afrique sub-saharienne.

- Formation continue des enseignants

PSE organise des sessions de formation continue destinées aux enseignants du secondaire et des classes préparatoires, en partenariat avec les associations de professeurs de sciences économiques et sociales. Elles ont été financées en 2008 par l'*American Foundation for the Paris School of Economics* (AFPSE). Inscrites au plan de formation de certaines Académies de Paris ou de Province, ces sessions ont pour

⁷⁵ Source : PSE et Ikoula-hébergeur.

⁷⁶ Convention Etat-PSE, page 5.

objectifs de présenter les outils de la recherche économique récente appliqués à des thèmes d'actualité.

- Convention MEEDDAT

PSE a signé en 2007 une convention avec le ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (MEEDDAT), devenu aujourd'hui ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM). Cette convention a permis d'engager des collaborations scientifiques entre le PSE et le MEEDDAT, mais surtout de former les agents de ce ministère aux enjeux actuels de l'économie internationale, notamment dans le domaine de l'environnement.

Dans ce cadre contractuel, le programme de formation 2008 comprenait deux demi-journées thématiques, une journée d'échanges et une conférence internationale consacrée aux transports qui a rassemblé 115 personnes.

2. L'expertise

Lorsque François Bourguignon prend la direction de PSE et présente sa « déclaration de politique générale » devant le conseil d'administration du 29 octobre 2007, il évoque les compétences d'expertise que les professionnels formés par PSE doivent apporter : « *Un deuxième objectif [de PSE] est de fournir aux entreprises et administrations des professionnels formés aux techniques les plus avancées de la science économique actuelle. [...] On observe une utilisation plus limitée de ce type d'expertise en France et en Europe continentale qu'aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni*⁷⁷ ».

La compétence des meilleurs chercheurs de PSE est régulièrement sollicitée à titre individuel par les pouvoirs publics⁷⁸, mais l'expertise collective de PSE l'est également⁷⁹, soit dans le cadre des conventions signées avec des partenaires publics ou privés soit dans des structures *ad hoc* créées par PSE pour valoriser des spécialités du RTRA, comme le G-MonD.

PSE a créé le Groupe de recherche sur la Mondialisation et le Développement (G-MonD) qui regroupe les chercheurs de PSE s'intéressant à ces questions. Outre des programmes de recherche, le G-MonD mène une « *activité de think-tank, pilotée par un comité d'orientation extérieur, amenant les chercheurs à se pencher sur les questions d'actualité et éventuellement recommander certaines actions de la part des*

⁷⁷ Procès-verbal du conseil d'administration du 29 octobre 2007, page 1.

⁷⁸ Trois chercheurs de PSE ont par exemple été nommés au Conseil Economique pour le Développement Durable à sa création en 2008.

⁷⁹ La présence de l'INRA parmi les fondateurs est de nature à faciliter la mise en place par PSE d'une politique d'expertise collective : l'INRA a en effet adopté en son sein une charte spécifique sur l'expertise collective, qui distingue clairement expertise collective et expertise individuelle. Cette dernière s'adresse à des chercheurs qui n'engagent pas l'institution de recherche à laquelle ils appartiennent. Il n'y a pas lieu de faire figurer cette activité individuelle dans les résultats scientifiques et la comptabilité analytique de l'organisme de recherche. Elle ne relève pas de l'expertise dont il peut se prévaloir. Ce n'est pas le cas de l'expertise collective définie dans la charte comme « *l'expression d'une connaissance formulée en réponse à une demande de ceux qui ont une décision à prendre, en sachant que cette réponse est destinée à être intégrée dans un processus de décision* ».

décideurs⁸⁰ ». Cette structure très intéressante d'expertise et de valorisation d'une des spécialités de PSE publie également des documents destinés au public spécialisé intéressé par ces questions, dont une dizaine est aujourd'hui parue (publications G-MonD).

PSE a signé par ailleurs de très nombreuses conventions avec des partenaires publics ou privés (cf. supra) : administrations, organisations gouvernementales ou non gouvernementales, banques ou compagnies d'assurances, entreprises privées diverses. Dans ces conventions, dites de recherche, figure souvent un volet qui devrait plutôt se rattacher à une mission d'expertise. Ces conventions mêlant recherche et expertise, et celles-ci étant regroupées sur un plan comptable sur une ligne « partenariats scientifiques et contrats de recherche », il est difficile d'évaluer précisément la part prise dans les activités de PSE par l'expertise stricto sensu.

La Cour recommande à PSE d'isoler en comptabilité analytique ces activités d'expertise et d'en établir régulièrement une synthèse afin de mieux les mettre en valeur.

F. L'ÉVALUATION

1. PSE et l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES)

L'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) n'a pas évalué PSE, ni d'ailleurs aucun des RTRA. Lors d'entretiens avec les responsables de l'AERES, il est apparu que la programmation de cette évaluation butait sur une difficulté juridique, l'AERES n'étant compétente que pour évaluer les unités de recherches qui composent un RTRA, mais pas la fondation elle-même⁸¹. Il s'agit d'un scrupule infondé. Les articles L. 114-1⁸² et Art. L. 114-3-1⁸³ du code de la recherche établissent clairement que l'évaluation des FCS et des RTRA entre bien dans le champ de compétence de l'AERES.

L'absence d'évaluation de PSE par l'AERES soulève deux problèmes :

- Le premier est jugé essentiel par la DGRI : la note obtenue et le rapport d'évaluation sont des éléments d'arbitrage forts pour le ministère, tout spécialement au moment de reconduire -ou non- la convention.

- Le second problème relève du principe même de l'évaluation des RTRA. En posant que les RTRA étaient des regroupements d'unités de recherche du plus haut niveau, le législateur les place à part *de facto*. On peut donc se demander si les RTRA,

⁸⁰ Réponse au questionnaire de la Cour, Annexe 5 : Politique de recherche de partenaires publics et privés pages 1-2.

⁸¹ Les laboratoires constitutifs de PSE ont été évalués et ont obtenu de bonnes notations.

⁸² « Les activités de recherche financées en tout ou partie sur fonds publics, réalisées par des opérateurs publics ou privés, sont évaluées sur la base de critères objectifs adaptés à chacune d'elles et s'inspirant des meilleures pratiques internationales ». Loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 - art. 9.

⁸³ L'AERES est chargée « 1° D'évaluer les établissements et organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les établissements et les fondations de coopération scientifique ainsi que l'Agence nationale de la recherche, en tenant compte de l'ensemble de leurs missions et de leurs activités ». Loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 - art. 9.

après la rigoureuse sélection qui a présidé à leur création, doivent répondre nécessairement aux critères d'évaluation communs.

C'est donc principalement le conseil scientifique qui assure, et de manière très sérieuse, l'évaluation régulière des activités de PSE, non seulement des programmes d'enseignement mais aussi de la production scientifique et des publications des chercheurs.

Le fait de diligenter une évaluation de l'AERES soulèverait plus de questions qu'il n'en résout, notamment en raison de l'existence au sein de PSE d'un conseil scientifique particulièrement rigoureux et efficace, et de niveau international. Pour résoudre cette difficulté, une solution innovante devrait être envisagée. L'intervention de l'AERES pourrait porter sur une évaluation qualitative des procédures d'évaluation de TSE, plutôt que sur les résultats eux-mêmes. Cette procédure mettrait un terme au privilège d'exemption d'évaluation dont bénéficient les RTRA. L'agence, sur la base d'un rapport d'homologation, pourrait se prononcer sur les évolutions du RTRA et éclairer les décisions du MESR. De plus, l'AERES ne prendrait pas le risque, par des méthodes trop universelles, de mal évaluer des entités que le législateur a qualifié, *ab initio*, d'excellentes.

2. Les indicateurs de TSE

La convention signée entre PSE et l'Etat prévoit en outre, dans sa troisième partie, la mise en place d'indicateurs pour le suivi à long terme correspondant aux trois objectifs stratégiques assignés à PSE : renforcer la visibilité et l'attractivité du pôle parisien par la création d'un label prestigieux et lisible; mettre Paris au premier rang des centres de production mondiaux en matière de recherche en économie; renforcer et favoriser l'émergence de nouvelles interfaces entre l'économie et les autres sciences de la société.

Convention Etat-PSE : Indicateurs pour le suivi à long terme

1 - Renforcer la visibilité et l'attractivité du pôle parisien par la création d'un label prestigieux et lisible :

- La primauté sera donnée à la place globale de l'EEP dans les classements bibliométriques internationaux, outil d'évaluation particulièrement adapté en économie, dans la mesure où il existe un très large consensus sur les classements des publications internationales (les listes de revues A+, A, B, utilisées dans les classements anglo-saxons sont quasi-identiques aux listes 5 étoiles, 4 étoiles, 3 étoiles retenues par les instances européennes et françaises); cf. par exemple les classements bibliométriques récemment publiés et détaillés dans le dossier RTRA annexé à la présente convention ;
- Internationalisation de l'EEP (proportion de doctorants et de jeunes chercheurs étrangers européens et non-européens) ;
- Indicateur d'attractivité à partir de statistiques comparatives sur le nombre et la provenance des candidats dans les programmes de recherche et de formation de l'EEP ;
- Mesure de la qualité des recrutements des étudiants et des chercheurs étrangers (classement des universités d'origine) ;
- Suivi du devenir des doctorants, de jeunes chercheurs ou des cadres ayant bénéficié de formations labellisées par l'EEP sur le marché international du travail ;
- Nombre de séjours et de retours en France de chercheurs de premier plan ;
- Indicateur financier sur le pourcentage des sommes mobilisées pour les actions liées à l'international.

2 - Mettre Paris au premier rang des centres de production mondiaux en matière de recherche en économie :

- Indicateurs bibliométriques et notamment nombre de publications dans les meilleures revues internationales en économie par des doctorants et jeunes chercheurs issus de programmes labellisés EEP et encadrés par des titulaires de chaires internationales EEP et les chercheurs des équipes EEP ;

- Bilan des nouvelles coopérations scientifiques développées grâce aux chaires internationales ;

- Bilan de la politique d'attribution des allocations de recherche et autres mesures de soutien à l'accueil étudiant

- Satisfaction des doctorants et jeunes chercheurs (séminaires et encadrement, qualité des services logistiques), grâce au développement d'un système d'évaluation en ligne des enseignements, séminaires, services communs ;

- Indicateur d'utilisation des différentes ressources documentaires par les différents publics.

3 - Renforcer et favoriser l'émergence de nouvelles interfaces entre l'économie et les autres sciences de la société :

- Indicateurs bibliométriques de publications internationales à l'interface entre économie et les autres sciences de la société ;

- Indicateurs d'impact (citations dans la presse spécialisée, participation à des colloques,...) de l'EEP dans les débats français et internationaux de politiques économiques et sociales

- Bilan des actions menées en matière de production, diffusion et aide à la diffusion de grands fichiers d'enquêtes pluridisciplinaires ;

- Indicateurs de placement des docteurs, des jeunes chercheurs issus de programmes EEP dans les administrations et organisations internationales.

Source : convention Etat-PSE

En application de la convention, « ces indicateurs seront périodiquement communiqués aux services compétents de l'Etat, ainsi qu'aux établissements fondateurs et partenaires ».

PSE a établi certains indicateurs concernant les classements internationaux, la bibliométrie, le recrutement et le suivi des doctorants qui figurent notamment dans ses rapports d'activité, mais elle n'a pas transmis à la DGRI ni à la Cour la totalité des indicateurs renseignés sur l'ensemble de la période concernée, tels qu'ils figurent dans la convention avec l'Etat.

Afin de suivre les activités des FCS implantés dans l'Académie de Paris, le commissaire du Gouvernement a, de son côté, élaboré une série d'indicateurs, que PSE a renseignés, mais qui sont différents de ceux figurant dans la convention Etat-PSE.

3. Les relations avec l'Etat

Les fondations de coopération scientifique ne relèvent que de leur conseil d'administration. Les directions de l'administration centrale n'y sont pas représentées. La responsabilité de contrôle et de régulation au nom de l'Etat est assurée par un commissaire du gouvernement qui, conformément au Code de la recherche (Art. L. 344-14), est le recteur d'académie dans le ressort duquel est implanté le siège de la fondation.

a. Le rôle et l'action du commissaire du gouvernement

Le code de la recherche dispose que le recteur d'académie est seul habilité à exercer la fonction de commissaire du gouvernement. Les missions des commissaires du gouvernement sont fixées par une lettre-circulaire du ministre de la recherche en date du 4 juillet 2008 adressée aux recteurs d'académie concernés. Ce texte constitue une feuille de route précise pour l'exercice de leurs prérogatives.

Un aménagement des textes en vigueur devrait permettre au recteur de déléguer sa responsabilité à un collaborateur dont la première mission serait d'appliquer l'instruction du 4 juillet 2008. Cette piste d'amélioration ne fait pas obstacle à une réflexion plus générale, de la part de la DGRI, sur le rôle et la qualité du commissaire du gouvernement au sein des RTRA. On peut notamment s'interroger sur la possibilité de confier le rôle de commissaire du gouvernement à une personnalité qualifiée non nécessairement recteur d'académie.

PSE a pris quelque liberté par rapport au code de la recherche puisque l'article 4 de ses statuts précise que le recteur « peut être représenté par un fonctionnaire ayant reçu délégation à cet effet ». Cette disposition statutaire, si elle peut apparaître discutable juridiquement puisqu'elle n'est pas prévue de manière expresse dans le code de la recherche, est une mesure de bon sens qui a montré son efficacité, compte tenu des lourdes responsabilités d'un recteur : le recteur de Paris a ainsi pu être représenté à la quasi-totalité des réunions du conseil d'administration successivement par la secrétaire générale de la chancellerie des universités, par le vice-chancelier et plus récemment par Joël Jallais, directeur-adjoint du cabinet du recteur. Celui-ci représente désormais le recteur dans les conseils d'administration de toutes les fondations de coopération scientifique ayant leur siège dans l'Académie de Paris.

La participation du commissaire du gouvernement au sein du conseil d'administration de PSE a été active et le représentant du recteur a joué efficacement son rôle en exprimant clairement la position de l'Etat sur certains sujets stratégiques⁸⁴ :

-Le projet d'implantation de PSE sur le campus Condorcet a donné lieu à plusieurs interventions du commissaire du gouvernement devant le conseil d'administration, exprimant le souhait d'une localisation du RTRA sur un lieu unique - si possible à Condorcet⁸⁵ - ou exigeant, à la demande du cabinet de la ministre, la création d'un comité du pilotage pour mener le projet de restructuration du campus Jourdan⁸⁶.

-Par courrier en date du 16 février 2010, le recteur de l'académie de Paris a appelé l'attention du directeur général pour la recherche et l'innovation sur la situation financière de la fondation PSE, estimant même que « l'existence [de la fondation] pourrait à terme se trouver compromise ».

Lors de l'instruction, le représentant du recteur au conseil d'administration, Joël Jallais, directeur-adjoint de son cabinet, s'est plaint de ne pas être invité aux réunions des responsables de RTRA qu'organise la DGRI. Mise à part la lettre-

⁸⁴ Le commissaire du gouvernement s'est aussi ému auprès du président de PSE des conditions de déroulement du conseil d'administration, par courrier en date du 22 décembre 2008.

⁸⁵ Procès-verbal du conseil d'administration du 23 octobre 2008.

⁸⁶ Procès-verbal du conseil d'administration du 28 octobre 2009.

circulaire du 4 juillet 2008, il a également indiqué ne pas recevoir d'instructions particulières de cette administration centrale concernant les RTRA de son ressort.

b. Le suivi de PSE par l'administration centrale du MESR

Le MESR, bailleur principal, n'a pas le statut de fondateur. D'autre part, l'expression de tutelle est naturellement impropre. Toutefois, il est apparu que l'administration centrale du MESR, et notamment la DGRI⁸⁷ exerce une fonction de pilotage et de conseil auprès des RTRA. Cette fonction est d'autant plus importante que les RTRA sont des acteurs de la recherche particulièrement autonomes, voire indépendants.

Cette fonction de pilotage et de conseil est assurée par un groupe de travail permanent sur les RTRA (GT-RTRA). Celui-ci dispose d'un extranet spécifique, comprenant une bibliothèque de textes, des comptes rendus de réunions, et des outils de discussions. Cet outil, créé par la DGRI, s'est révélé efficace.

Depuis 2008, le soutien de la DGRI s'est matérialisé par l'organisation de réunions de travail et d'échanges ainsi que par la réponse aux interrogations qui remontent du terrain, qui sont traitées à brève échéance. Toutefois, la dernière réunion consacrée aux RTRA date de 2009. C'est la secrétaire générale de PSE qui assure, à titre principal, le lien avec le GT-RTRA.

La convention passée entre l'Etat et la fondation, qui a défini une batterie d'indicateurs, pourrait être un cadre de suivi, sous réserve que la DGRI veille à la remontée d'informations et en assure le récolement.

A l'issue de cette analyse des critères d'excellence du RTRA Ecole d'Economie de Paris, il convient de s'interroger sur l'efficacité de ce mode d'organisation de la recherche : existe-t-il un « effet RTRA » et quelle est la valeur ajoutée de ce type de regroupement de laboratoires et de chercheurs ? La performance collective du réseau est-elle supérieure à la somme des performances de chaque unité de recherche ? Peut-on mesurer cet effet en termes de quantité et de qualité des publications scientifiques, de choix de thématiques de recherche ou de création d'un vivier de jeunes chercheurs ?

A ces questions, le président de PSE a apporté, dans sa réponse à la Cour, les éléments suivants :

« a) Tout d'abord, les équipes qui s'étaient progressivement réunies de 1989 à 2005 sur le campus de Jourdan, et qui seront à la base de la création ultérieure de PSE, cherchaient à développer leur synergies scientifiques mais étaient aussi très préoccupées par la visibilité internationale de leur recherche. La visibilité de cette recherche, très souvent du meilleur niveau international, était compromise par la petite taille des équipes concernées, et l'illisibilité des structures parisiennes. La création de la Fondation était une réponse a priori appropriée à cette préoccupation. Les décisions prises en matière de signatures et discutées plus haut font que l'objectif de visibilité est en passe d'être atteint : on ne voit pas très bien comment il aurait pu l'être sans la création du RTRA. Cette visibilité internationale est essentielle pour les bénéficiaires qu'elle apporte en matière d'attractivité, d'accès à des ressources financières (nationales ou internationales), et de participations à des réseaux.

⁸⁷ Les dossiers des RTRA sont suivis par le conseiller juridique de la DGRI. Ils le sont également par le directeur général adjoint.

b) *Les nouvelles synergies scientifiques permises par le RTRA, en particulier au travers de la participation de l'Université Paris I, ne prendront tout leur effet qu'après les premières opérations de relocalisation qui seront permises par l'immeuble Jourdan. D'ores et déjà, la valeur ajoutée du RTRA se lit dans les nouveaux recrutements, l'intensification des activités, les flux d'invitation de chercheurs étrangers.*

c) *Les moyens financiers apportés par le RTRA sont un facteur essentiel, quoique fragile compte tenu de l'intensification de la concurrence, de l'amélioration de la compétitivité de la place de Paris sur le marché mondial des chercheurs. L'équilibre qui a été trouvé dans la gestion des rémunérations et rémunérations complémentaires est cependant délicat à gérer et appelle une attention permanente.*

d) *Je crois tout à fait que les synergies permises par le RTRA améliorent la qualité et la quantité de la recherche et que la performance collective du réseau est supérieure à celle de la somme des unités qui le constituent. Les effets sur les performances mesurées à court terme ne constituent cependant que des indications parcellaires sur le succès de l'opération. La recherche est une activité dont les résultats ne se décantent que progressivement et les notoriétés scientifiques, individuelles et/ou collectives ne se construisent ou ne se modifient que lentement.*

e) *Enfin, dans le cas qui nous concerne, l'hétérogénéité des éléments potentiellement liés au RTRA a été la source de difficultés décrites plus haut ».*

La Cour prend acte du fait que la création du RTRA a donné une visibilité et une attractivité internationales à ses équipes constitutives qu'elles n'auraient pu atteindre en ordre dispersé, et que cet effet de groupe a été facilité par les moyens financiers apportés par la fondation de coopération scientifique.

PARTIE III : LA GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DE LA FONDATION

Les FCS se distinguent par leur système dérogatoire : pas de reconnaissance d'utilité publique ; conseil d'administration obligatoire ; le commissaire du gouvernement est obligatoirement le recteur de l'académie ou son représentant délégué⁸⁸. La filiation au régime de la loi de 1987 modifiée en 2007 emporte avec elle l'obligation de statuts-type et tous les avantages fiscaux reconnus à une fondation RUP. Le fait que la dotation puisse être apportée en totalité ou majoritairement par des personnes publiques est une dérogation majeure au droit des fondations.

Le contrôle des comptes de l'Ecole d'Economie de Paris a mis en lumière plusieurs zones de risques dans la gestion de la fondation :

- un risque à venir résultant d'un défaut d'application des règles comptables en vigueur ;
- un risque fiscal, certaines conventions de recherche pouvant être requalifiées en prestations de service et dès lors être soumises à la TVA ;
- un risque financier résultant d'un contrôle interne insuffisant, voire inexistant, concernant le Master « Models and Methods of Quantitative Economics » (QEM) ;
- un risque concernant la pérennité de la fondation, compte tenu des prévisions de consommation de la dotation.

A. L'ORGANISATION

Les statuts de la fondation ne prévoient pas l'existence d'un agent comptable public. D'après l'article 4 des statuts, le Conseil d'administration élit en son sein un trésorier. Actuellement, M. Daniel Cohen⁸⁹ est trésorier de la fondation. D'après l'article 8, le trésorier encaisse les recettes et acquitte les dépenses. D'après l'article 1-4 du règlement intérieur de la fondation⁹⁰, il peut donner une délégation au directeur administratif et financier pour les montants inférieurs à la délégation de signature. En dessous de ce montant, le directeur administratif peut à son tour déléguer sa signature.

Les personnes habilitées à gérer le logiciel comptable sont Mme Marie Philipon, secrétaire générale, et Mme Marie Font, comptable. Sous l'autorité de la secrétaire générale, la comptable assure différentes missions : le contrôle du respect des délégations de signature, la tenue de la comptabilité, l'encaissement et la liquidation des dépenses sur justificatifs, la préparation des éléments de paie⁹¹.

⁸⁸ Article 3 des statuts de PSE.

⁸⁹ Professeur à l'ENS.

⁹⁰ Règlement intérieur adopté lors du Conseil d'administration du 21 décembre 2007.

⁹¹ Réponse de la fondation en date du 17 mai 2010.

Après examen de l'organisation et notamment des délégations de signature⁹², il apparaît que les seuils d'engagement de dépenses et de paiement constituent un système qui limite les risques et reste conforme aux statuts, cette appréciation ne s'appliquant pas au suivi du Master QEM⁹³ (cf. *infra*).

Malgré l'existence d'une caisse dans le coffre, aucune procédure écrite ne détermine l'accès à la caisse car seule la comptable en a la disposition⁹⁴. Depuis 2008, l'inventaire physique est effectué une fois par an à la clôture. La Cour note que cette amélioration suit une des recommandations du Commissaire aux comptes (CAC)⁹⁵. Sur proposition du CAC, les comptes bancaires font l'objet de rapprochement mensuel avec le système d'une double révision avec signature et un compte bancaire peu mouvementé a été fermé en 2009⁹⁶.

B. LA QUALITÉ DES COMPTES ET L'ANALYSE FINANCIÈRE

1. La qualité des comptes

a. La forme et les informations contenues dans les comptes

L'article 13 des statuts précise que la fondation établit, dans les 6 mois de la clôture sociale, des comptes annuels certifiés par un commissaire aux comptes, conformément au règlement n° 99-01 du 16 février 1999⁹⁷, homologué par l'arrêté interministériel du 8 avril 1999. L'article 2 de ce règlement indique que, sous réserve des adaptations prévues, les associations et fondations mentionnées à l'article 1^{er} établissent leurs comptes annuels conformément au Plan Comptable Général 1999 modifié (PCG)⁹⁸.

La fondation a fourni à la Cour ses bilans, comptes de résultat et annexes pour les exercices 2007 à 2009. Ces documents comportent les particularités suivantes :

- Le compte de résultat fourni⁹⁹ ne permet pas de connaître le résultat annuel avant prélèvement ou ré-abondement du capital de dotation consommable, ces écritures étant comptabilisées et présentées dans les charges ou produits exceptionnels. De plus, certaines opérations ne sont pas incluses dans la structure habituelle des résultats

⁹² Réponse de la fondation en date du 17 mai 2010.

⁹³ La question du Master QEM et des risques qu'il fait courir à la fondation est évoqué *infra* (bilan et régularité des dépenses).

⁹⁴ Réponse de PSE par courriel en date du 25 juin 2010 sur les suites données aux recommandations du CAC au titre de 2009.

⁹⁵ Rapports de clôture du 31 décembre 2008 et du 31 août 2009 remis par le CAC à la Cour par courriel du 24 juin 2010.

⁹⁶ Prises de position de PSE sur le rapport 2009 du CAC transmis par courriel à la cour le 25 juin 2010.

⁹⁷ Modifié par le règlement n° 2004-12 du 23 novembre 2004 du comité de réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations.

⁹⁸ Règlement n° 99-03 du 29 avril 1999 du Comité de la réglementation.

⁹⁹ Ce point est détaillé dans l'étude du compte de résultat.

d'exploitation, financiers et exceptionnels. Il s'agit des opérations faites en commun, des reprises sur fonds de recherche et des engagements à réaliser sur ressources affectées.

- Le bilan arrêté au 31 août 2009 mentionne à l'actif des « Opérations menées pour le compte de tiers-Dépenses » et au passif des « Opérations menées pour le compte de tiers-Produits ». Ces opérations représentant, respectivement, la somme des dépenses et des produits comptabilisés par la fondation pour le mandat de gestion confié à PSE pour le Master QEM. En effet, les comptes pour la gestion des trois premiers exercices de ce Master n'ont pas encore été remis au consortium d'établissements universitaires. Comme ce consortium n'a pas encore approuvé ces comptes, PSE a estimé plus prudent de ne pas présenter le résultat du master QEM de manière consolidée dans son bilan.

- Quant aux annexes, elles ne donnent pas assez d'informations détaillées sur la consommation des crédits relatifs aux fonds dédiés par contrat et aux conventions de financement, ainsi que sur la nature des valeurs mobilières de placement.

Pour la période sous revue, les méthodes d'évaluation, de comptabilisation et les durées des exercices comptables ont connu des évolutions entre 2007 et 2009.

- L'année 2007 (du 1^{er} avril au 31 décembre)

Le 1^{er} exercice a débuté avec la création effective de PSE le 1^{er} avril 2007 pour se terminer le 31 décembre 2007.

A la clôture de l'exercice, les produits des contrats de recherche ont été évalués sur une base *pro rata temporis* et des produits à recevoir ont été constatés si les dépenses éligibles dépassaient les recettes allouées. En revanche, des fonds dédiés ont été comptabilisés si les recettes étaient supérieures aux dépenses.

- L'année 2008 (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008): changement de méthode

Le 2^{ème} exercice a coïncidé avec l'année civile 2008.

Le changement de méthode n'a pas eu d'impact sur le résultat de la fondation, mais uniquement sur la présentation des états financiers. Dès le 1^{er} janvier 2008, l'évaluation des contrats a été réalisée distinctement en fonction de la catégorie de contrat :

- Pour les conventions de financement¹⁰⁰, seule la partie relative à l'année en cours est comptabilisée en produit. A la clôture, les conventions de financement sont évaluées sur la base d'un *pro rata temporis*. La fraction non encore acquise de la subvention est comptabilisée en produits constatés d'avance.

¹⁰⁰ Subventions reçues pour financer, sur une période déterminée, le fonctionnement général d'un ou de plusieurs programmes d'enseignement.

- Pour les contrats de fonds dédiés¹⁰¹, la totalité de la subvention est comptabilisée en produit au cours de l'exercice de son obtention. A la clôture de l'exercice, les contrats de fonds dédiés sont évalués sur la base des dépenses éligibles engagées dans le cadre dudit programme, majorée des frais de gestion. La fraction de la subvention non encore dépensée est comptabilisée en produits constatés d'avance.

Par ailleurs, les frais de gestion prélevés sur les contrats de recherche font l'objet d'une refacturation interne. En 2008, ces frais de gestion ont été comptabilisés dans les postes de produits et charges de refacturation interne pour la quote-part déjà acquise et dans les postes de produits et charges constatés d'avance pour le solde.

- L'année 2009 (du 1^{er} janvier au 31 août 2009).

Cet exercice a débuté le 1^{er} janvier 2009 pour se terminer le 31 août 2009 afin de coïncider avec l'année universitaire à partir de l'exercice 2009-2010.

A compter de l'exercice 2009, afin d'éviter de présenter des produits et charges internes au compte de résultat et des produits et charges constatés d'avance au bilan, les frais de gestion prélevés sur les contrats de recherche et refacturés ont été compensés¹⁰².

- b. La certification des comptes annuels

Les comptes de la fondation PSE sont certifiés sans réserve pour la période sous revue par le cabinet Ernst & Young et Autres (Paris).

Le commissaire aux comptes a fait plusieurs recommandations d'amélioration du système de contrôle interne à l'attention de la direction de PSE lors de chaque clôture¹⁰³.

2. **L'analyse budgétaire et financière**

- a. L'analyse budgétaire

Pour l'exercice 2007, l'écart de 595 K€ entre le déficit prévisionnel et le déficit effectif correspond principalement à un montant de 315 K€ de dévolution de l'Association de préfiguration de l'Ecole d'Economie de Paris indûment attendus en produits (augmentation des capitaux propres sans incidence sur le résultat), ainsi qu'à la constitution d'une provision pour congés payés des chercheurs à hauteur de 120 K€ en raison d'un manque de déclaration de prises de congés¹⁰⁴.

¹⁰¹ Subventions reçues pour financer un programme spécifique.

¹⁰² Selon Bilan, compte de résultat & annexe au 31 août 2009.

¹⁰³ Rapports de clôture du 31 décembre 2008 et du 31 août 2009 remis par le CAC à la Cour par courriel du 24 juin 2010.

¹⁰⁴ Procès-verbal du Conseil d'administration du 26 juin 2008.

L'exercice 2008 a également connu un résultat déficitaire supérieur à celui budgétisé. En l'occurrence, l'écart de 342 K€ provient des provisions qui ont dû être constituées à la clôture de l'exercice pour des moins-values latentes sur le portefeuille des titres (413 K€), pour des dossiers contentieux (55 K€) et pour les retraites des salariés de la fondation (20 K€)¹⁰⁵.

En ce qui concerne l'exercice 2009, le déficit prévisionnel de 359 K€ s'est finalement avéré trop pessimiste, l'exercice ayant clôturé avec un résultat bénéficiaire de 379 K€, soit un écart de 738 K€. Cet écart a pour origines principales des produits financiers supérieurs de 402 K€ aux produits prévus, ainsi que la diminution de 296 K€ de la provision constituée à fin 2008 pour les moins-values latentes sur les valeurs mobilières de placement.

Les écarts constatés entre le budget prévisionnel et les produits et charges effectifs sont le reflet de la difficulté pour PSE de prévoir correctement une activité qui se base en grande partie sur des fonds dédiés. En ce domaine, la prévision budgétaire est limitée aux contrats déjà signés puisqu'il est difficile de prévoir le nombre de nouveaux contrats de recherche ou de partenariats qui seront signés au cours de l'exercice¹⁰⁶.

b. L'analyse financière

• Le compte de résultat

Les comptes financiers de PSE doivent être analysés avec précaution compte tenu des périodes comptables de durée différente, de modifications d'évaluations et de méthodes de comptabilisation pour les contrats de fonds dédiés, ainsi que d'une présentation du résultat après prélèvements ou ré-abondement de la dotation consommable.

Sur la période sous revue, outre le résultat comptable nul, la seule constante est le résultat financier positif en progression (variation annuelle moyenne de 39,9 %) qui compense les résultats d'exploitation déficitaire et les autres résultats (exceptionnel et opérations faites en commun).

¹⁰⁵ Procès-verbal du Conseil d'administration du 15 juin 2009.

¹⁰⁶ Procès-verbal du Conseil d'administration du 5 janvier 2010. Lors de cette séance, Henri de Castries, président d'Axa, s'interroge sur la fiabilité de la procédure budgétaire car il constate au niveau des charges d'exploitation et financières une différence proche de 30 % entre le budget réel et le budget prévisionnel.

Tableau n° 13 : Réalisation des prévisions budgétaires en K€

En K€	2007 (du 01.04 au 31.12)				2008 (du 01.01 au 31.12)				2009 (du 01.01 au 31.08)				2010 (du 01.09 au 31.08)
	Budget	Réalisé	Ecart	Ecart %	Budget	Réalisé	Ecart	Ecart %	Budget	Réalisé	Ecart	Ecart %	Budget
Produits financiers	700	715	15	2,1%	1 041	982	-59	-5,7%	671	1 073	402	59,9%	1 025
Partenariats, mécénat, dons	427		-427	-100,0%	100	100			200		-200	-100,0%	450
Part. scientif. & contrats de recherche	404	1 044	640	158,4%	1 658	1 738	80	4,8%	1 604	1 988	384	23,9%	2 270
Droits d'inscription	200		-200	-100,0%	400	556	156	39,0%	250	445	195	78,0%	420
Produits de gestion divers		5	5	100,0%	123	-346	-223	181,3%	93	290	197	211,8%	227
Produits exceptionnels	315		-315	-100,0%						464	464	100,0%	
TOTAL DES PRODUITS	2 046	1 764	-282	-13,8%	3 322	3 722	400	12,0%	2 818	4 260	1 442	51,2%	4 392
PÔLE 1 : Administration et gestion de la fondation													
CHARGES DE PERSONNEL	291	445	154	52,9%	371	361	-10	-2,7%	307	367	60	19,5%	439
AUTRES CHARGES	266	247	-19	-7,1%	365	349	-16	-4,4%	347	252	-95	-27,4%	467
FRAIS DE GESTION										-124	-124	100,0%	
TOTAL CHARGES DU PÔLE 1	557	692	135	24,2%	736	710	-26	-3,5%	654	495	-159	-24,3%	906
PÔLE 2: Programmes scientifiques en économie + PÔLE 4: Professeurs invités													
CHARGES DE PERSONNEL	1 066	1 113	47	4,4%	2 017	2 099	82	4,1%	1 677	1 782	105	6,3%	2 801
AUTRES CHARGES	203	132	-71	-35,0%	682	738	56	8,2%	582	748	166	28,5%	999
TOTAL CHARGES DU PÔLE 2 + 4	1 269	1 245	-24	-1,9%	2 699	2 837	138	5,1%	2 259	2 530	271	12,0%	3 800
PÔLE 3: Autres programmes scientifiques (interfaces, pluridisciplinaires)													
CHARGES DE PERSONNEL	261	180	-81	-31,0%	221	323	102	46,2%	247	396	149	60,3%	286
AUTRES CHARGES	174	457	283	162,6%	279	319	40	14,3%	17	342	325	1911,8%	10
TOTAL CHARGES DU PÔLE 3	435	637	202	46,4%	500	642	142	28,4%	264	738	474	179,5%	296
TOTAL DES CHARGES	1 618	1 738	120	7,4%	2 609	2 783	174	6,7%	2 231	2 545	314	14,1%	3 526
CHARGES DE PERSONNEL													
AUTRES CHARGES	643	836	193	30,0%	1 326	1 406	80	6,0%	946	1 342	396	41,9%	1 476
FRAIS DE GESTION										-124	-124	100,0%	
CHARGES EXCEPTIONNELLES						488	488	100,0%		118	118	100,0%	
TOTAL CHARGES	2 261	2 574	313	13,8%	3 935	4 677	742	18,9%	3 177	3 881	704	22,2%	5 002
RESULTAT	-215	-810	-595	276,2%	-613	-955	-342	55,8%	-359	379	738	-205,6%	-610
Prélèvement dotation consommable		810				955							610
Réabondement dotation consommable										-379			
RESULTAT NET	-215	0			-613	0			-359	0			-610

Source : Comptes financiers et budgets PSE après retraitement CDC (dernière colonne)

Tableau n° 14 : Compte de résultat simplifié de 2007 à 2009 en €

	2007 (01.04-31.12)	2008 (01.01-31.12)	2009 (01.01-31.08)	Var. ann. Moyenne
PRODUITS EN €	2 573 517	4 365 643	4 234 593	28,3%
Chiffre d'affaires net	339 649	456 962	495 682	20,8%
Subvention d'exploitation	653 708	1 116 648	1 462 942	49,6%
Autres produits de gestion courante	50 956	92 201	289 854	138,5%
Reprises sur amort, provisions et transf de charges exploit	95	556 013	445 427	6747,4%
Produits de refacturation interne	0	197 312	0	0,0%
Produits d'exploitation	1 044 408	2 419 136	2 693 905	60,6%
Opérations faites en commun	0	0	29 001	
Produits financiers	715 460	990 626	1 486 245	44,1%
Produits exceptionnels	813 649	955 881	25 442	-82,3%
CHARGES EN €	2 262 320	4 615 723	4 208 213	36,4%
Consommation en provenance de tiers	487 662	1 058 189	1 138 130	52,8%
Charges de personnel	1 646 453	2 608 079	2 409 200	21,0%
Autres charges d'exploitation	17 169	67	-95	
Dotations aux amortissements et aux provisions	17 284	95 549	27 351	25,8%
Impôts, taxes et versements assimilés	80 358	186 438	142 662	33,2%
Charges de refacturation interne	0	197 312	0	0,0%
Charges d'exploitation	2 248 926	4 145 634	3 717 248	28,6%
Opérations faites en commun	0	29 380	0	0,0%
Charges financières	13 294	440 649	111 883	190,1%
Charges exceptionnelles	100	60	379 082	6057,0%
RESULTAT EN €	311 197	-250 080	26 380	-70,9%
Résultat d'exploitation	-1 204 518	-1 726 498	-1 023 343	-7,8%
Résultat financier	702 166	549 977	1 374 362	39,9%
Résultat exceptionnel	813 549	955 821	-353 640	
Résultat sur opérations faites en commun	0	-29 380	29 001	
Reprises sur fonds de recherche	0	311 197	25 000	
Engagements à réaliser sur ressources affectées	-311 197	-61 117	-51 380	-59,4%
RESULTAT NET COMPTABLE €	0	0	0	0,0%

Source : Comptes financiers PSE¹⁰⁷

Particularités

Une modification de la méthode de comptabilisation des frais de gestion prélevés sur les contrats de recherche est intervenue entre les exercices 2008 et 2009. En 2008, ces frais ont été comptabilisés dans les postes de produits et charges de refacturation interne pour la quote-part déjà acquise (197 K€) et dans les postes produits et charges constatées d'avance pour le solde. A partir de 2009 et afin d'éviter de présenter des produits et des charges internes au compte de résultat et des produits et des charges constatées d'avance au bilan, celles-ci ont été compensées pour 118 K€ au compte de résultat et une diminution simultanée des produits et des charges constatées d'avance au bilan a été effectuée.

Les produits

Sur la période sous revue, l'essentiel des produits provient des produits exceptionnels (de 31,6 % en 2007 à 0,6 % en 2009) et financiers (de 27,8 % en 2007 à 35,1 % en 2009), des « subventions » (de 25,4 % en 2007 à 34,5 % en 2009) ainsi que du « chiffre d'affaires » (de 13,2 % en 2007 à 11,7 % en 2009), les autres produits étant négligeables et les « reprises sur amortissement et provisions et transfert de charges » étant considérés à part.

¹⁰⁷ Les variations annuelles moyennes ne tiennent pas compte de la durée différente des exercices présentés (2007 à 2009).

Les produits exceptionnels en diminution (variation annuelle moyenne de - 82,3 %) reflètent l'importance de la consommation de la dotation au titre des deux premières années. Les produits financiers en nette progression (variation annuelle moyenne de 44,1 %) illustrent le dynamisme des placements et leur rendement. L'augmentation du montant des subventions perçues (variation annuelle moyenne de 49,6 %) montre une certaine capacité de la fondation à recueillir des financements en flux. Quant au chiffre d'affaires issu principalement des contrats de recherche, il connaît une légère hausse (variation annuelle de 14,3 %) alors que les droits d'inscription et le financement de Master PDD et APE diminuent.

La répartition de l'origine du financement des produits montre qu'au sein des produits financiers et d'exploitation, l'essentiel provient des partenariats scientifiques quasiment à égalité avec les produits financiers et de la subvention de la Région Ile-de-France.

Tableau n° 15 : Evolution des produits de 2007 à 2009 en €

Produits	2007 (01.04-31.12)	2008 (01.01-31.12)	2009 (01.01-31.08)	Var. ann moyenne
Contrats de recherche	339 649	387 428	443 608	14,3%
Droits d'inscription des étudiants	-	43 534	35 407	
Financement APE et PDD	-	26 000	16 667	
Chiffres d'affaires net	339 649	456 962	495 682	20,8%
Mise à disposition de locaux	18 869	18 869	-	-100,0%
Mise à disposition de personnel	10 676	43 340	264 372	397,6%
Economie expérimentale	20 451	5 794	17 913	-6,4%
Autres produits	-	24 186	1 567	
Produits divers de gestion	960	12	6 004	
Autres produits de gestion courante	50 956	92 201	289 856	138,5%
Subvention EHESS	1 813	20 299	10 217	137,4%
Subvention CNRS	-	1 718	198 282	
Subvention ENPC	-	667	1 333	
Subvention IRD	6 250	18 750	50 000	182,8%
Subvention AFD	25 000	66 970	121 626	120,6%
Subvention Polytechnique	1 667	10 000	3 333	41,4%
Subvention HEC	4 533	27 200	9 067	41,4%
Subvention EDHEC	46 299	10 885	19 134	-35,7%
Subvention IDF	298 875	742 736	853 046	68,9%
Subvention autres partenaires divers	100 375	74 428	182 042	34,7%
Contributions étrangères	168 896	42 995	14 862	-70,3%
Autres donations	-	100 000	-	
Subventions d'exploitation	653 708	1 116 648	1 462 942	49,6%
Opérations communes	-	-	29 001	
Produits de gestion interne	-	197 312	-	
Intérêts	-	326 815	1 031 605	
Gains de change	-	2 241	562	
Produits sur cession VMP	715 460	653 202	40 798	-76,1%
Autres produits financiers	-	37	-	
Reprise sur dépréciation et provision financières	-	8 331	413 280	
Produits financiers	715 460	990 626	1 486 245	44,1%
Produits exceptionnels	813 648	955 881	10 323	-88,7%
Reprise pour risque et charges exceptionnelles	-	-	15 120	
Produits exceptionnels	813 648	955 881	25 443	-82,3%
Reprise sur dotation aux amortissements et provisions	-	-	88 258	
Autres	95	-	-	-100,0%
Transfert de charges QEM	-	556 013	409 169	
Reprise sur amort, provisions et transf charges exploit	95	556 013	445 427	6747,4%
Total	2 573 516	4 365 643	4 234 596	23,2%

Source : Comptes financiers PSE

Tableau n° 16 : La répartition des produits en K€

Produits	2007 (01.04-31.12)	2007 en % (01.04-31.12)	2008 (01.01-31.12)	2008 en % (01.01-31.12)	2009 (01.01-31.08)	2009 en % (01.01-31.08)
Produits QEM	-	0,0%	556	11,9%	413	9,7%
Partenariats scientifiques	745	28,9%	1 005	21,5%	1 379	32,4%
Subvention Région Ile-de-France	299	11,6%	743	15,9%	853	20,0%
Produits financiers	715	27,8%	982	21,0%	1 073	25,2%
Produits de gestion divers	5	0,2%	335	7,2%	77	1,8%
Dons	-	0,0%	100	2,1%	-	0,0%
Produits financiers et d'exploitation	1 764	68,5%	3 721	79,6%	3 795	89,1%
Produits exceptionnels sur provision	-	0,0%	-	0,0%	464	10,9%
Produits exceptionnels sur dotation	810	31,5%	955	20,4%	-	0,0%
Total des produits	2 574	100,0%	4 676	100,0%	4 259	100,0%

Source : Rapport de gestion 2009 de PSE

Les charges

Tableau n° 17 : Evolution des charges de 2007 à 2009 en €

CHARGES	2007 (9 mois)	2008 (12 mois)	2009 (8 mois)	Var. ann. moyenne
Honoraires (cptes 622)	137 827	134 928	291 868	39,7%
Frais de déplacements, missions et réceptions (cptes 625)	95 996	245 975	268 945	145,2%
Divers achats et charges externes	253 839	677 286	577 316	50,8%
Autres achats et charges externes	487 662	1 058 189	1 138 130	52,8%
Impôts, taxes et versements assimilés	80 358	186 438	142 662	33,2%
Impôts taxes et versements assimilés	80 358	186 438	142 662	33,2%
Charges de personnel: salaires et traitements (cptes 641)	1 145 560	1 825 504	1 727 486	22,8%
Charges de personnel: charges sociales (cptes 645 et 647)	500 893	782 575	681 714	16,7%
Charges de personnel	1 646 453	2 608 079	2 409 200	21,0%
Dotations aux amortissements (cptes 6811)	5 784	20 332	27 351	117,5%
Dotations aux provisions (cptes 6815 et 6875)	11 500	75 217	-	-100,0%
Dotations aux amortissements et aux provisions	17 284	95 549	27 351	25,8%
Autres charges	17 169	67	95	
Autres charges	17 169	67	95	
Total des charges d'exploitation	2 248 926	3 948 322	3 717 248	28,6%

Source : Comptes financiers PSE

Pour la période sous revue, la majorité des charges correspond aux rémunérations et taxes liées (de 76,8 % en 2007 à 68,6 % du total des charges en 2009). Les autres achats et charges externes représentent l'autre poste important (de 21,7 % en 2007 à 30,6 % en 2009), les autres charges étant négligeables.

L'augmentation de ces charges traduit l'accroissement de l'activité et suit mécaniquement l'augmentation des produits.

- Le bilan

Le bilan au 31 août 2009 est de 30 489 508 €, soit en progression de 5 M€ depuis la création de la fondation.

Au 31 août 2009, l'actif est principalement composé d'actif circulant net (99,4 %), le restant étant insignifiant (0,4 % de dotation non encore appelée et 0,2 % d'actif immobilisé net). Les capitaux propres représentent 69,6 % du passif, les fonds dédiés 0,3 %, les provisions pour risques et charges 0,1 % et les dettes 30 %.

Les provisions pour risques et charges comprennent une provision pour indemnité de départ à la retraite de 5 503 € à la clôture du 31 août 2009. Cette provision a fait l'objet d'un calcul simplifié qui ne repose pas sur une méthode actuarielle.¹⁰⁸ Selon PSE, l'impact de la méthode de calcul sur la provision est très faible. Elle s'appliquera toutefois pour la clôture des comptes au 31 août 2010 et opérera un véritable calcul actuariel basé sur les hypothèses les plus probables de « *turn over* », d'augmentation des salaires, des conditions de départ à la retraite, etc.¹⁰⁹

Tableau n° 18 : Evolution du bilan de 2007 à 2009 en €

Bilan (en €)	2007 (au 31.12)	2008 (au 31.12)	2009 (au 31.08)	Var. ann. Moyenne
Actif	25 443 331	28 997 032	30 489 508	9,5%
Dotation non encore appelée	740 000	190 000	120 000	-59,7%
Actif immobilisé net	43 060	74 745	71 572	28,9%
immobilisations incorporelles	378	4 935	746	40,5%
immobilisations corporelles	42 682	69 810	70 826	28,8%
immobilisations financières	-	-	-	0,0%
Actif circulant net	24 651 940	28 732 287	30 297 936	10,9%
Clients	-	9 435	129 070	
Avances, acomptes versés sur commande	-	2 662	7 517	
Autres	2 949 774	6 270 459	6 725 773	51,0%
Opérations menées pour le compte de tiers-Dépenses	-	556 013	965 180	
Valeurs mobilières de placement	21 459 361	21 461 392	22 001 245	1,3%
Disponibilités	242 805	144 984	455 288	36,9%
Charges constatées d'avances	-	287 342	13 863	
Ecart de conversion actif	8 331	-	-	-100,0%
Passif	25 443 331	28 997 032	30 489 508	9,5%
Capitaux propres	21 309 665	20 739 446	21 228 528	-0,2%
Dotation consommable	3 460 000	2 504 781	3 460 000	0,0%
Dotation non consommable	18 345 000	18 730 000	18 840 000	1,3%
Apport sans droit de reprise	314 883	314 883	314 883	0,0%
Dotation consommée	810 218	810 218	1 386 355	30,8%
Fonds dédiés	311 197	61 117	87 496	-47,0%
Provisions pour risques et charges	19 831	75 217	24 056	10,1%
Dettes	3 802 638	8 121 018	9 149 194	55,1%
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	235 126	102 305	352 187	22,4%
Dettes fiscales et sociales	435 816	341 377	509 082	8,1%
Autres dettes	497 309	28 916	4 800	-90,2%
Opérations menées pour le compte de tiers-Produits	-	1 132 932	1 309 336	
Produits constatés d'avance	2 634 387	6 515 488	6 973 789	62,7%
Ecart de conversion passif	-	234	234	

Source : Comptes financiers PSE

Le bilan publié par PSE mentionne de manière séparée dans les capitaux propres la dotation consommable et la dotation consommée. A la clôture de l'exercice 2008, le résultat déficitaire de 955 K€ de PSE a été présenté directement en diminution de la dotation consommable au lieu d'être ajoutée à la dotation consommée. La correction a été effectuée dans l'exercice 2009 afin de rétablir le montant de dotation consommable originel de 3,46 M€ et de présenter séparément le montant de dotation effectivement consommée de 2007 à 2009, soit 1 386 355 €.

¹⁰⁸ Rapport de clôture du 31 août 2009 remis par le CAC à la Cour par courriel du 24 juin 2010.

¹⁰⁹ Prises de position de PSE sur le rapport 2009 du CAC transmis par courriel à la Cour le 25 juin 2010.

Les bilans 2008 et 2009 font état « d'Opérations menées pour le compte de tiers ». Ces rubriques de l'actif et du passif représentent respectivement les dépenses et les produits comptabilisés par la fondation pour le mandat de gestion confié à PSE pour le Master QEM¹¹⁰. Les montants n'ont pas été présentés de manière consolidée car le consortium d'établissements universitaires mandant de cette activité n'a pas encore accepté les comptes des trois premiers exercices. Selon l'article 9 de la convention précitée, PSE doit produire des comptes chaque année pour la gestion financière du Master QEM (états des dépenses et des produits et situation de trésorerie), comptes qu'elle n'avait pas encore remis au mandant au moment de l'instruction. Par conséquent, PSE a estimé opportun de ne pas présenter le résultat net de ce mandat de gestion dans son bilan. Le cumul des dépenses consenties pour ce Master QEM est de 965 K€ au 31 août 2009. A cette même date, les produits représentent 1 309 K€.

La Cour relève que le résultat des trois premiers exercices du mandat de gestion du Master QEM n'avait pas encore été approuvé par le mandant lors du contrôle de la Cour, PSE n'ayant pas produit les comptes annuels prévus par la convention. A la Cour qui lui demandait dans quels délais il envisageait de régulariser cette situation, le président de PSE a répondu que ces bilans étaient maintenant établis et en cours de transmission aux membres du consortium.

C. LE SUIVI DES DÉPENSES ET DES PRODUITS

1. Le suivi des dépenses

a. La gestion des frais de mission et de représentation

Tableau n° 19 : Evolution des frais de mission et de représentation

CHARGES	2007 (9 mois)	2008 (12 mois)	2009 (8 mois)	Var. 07-09	Var. ann. moyenne
Autres achats et charges externes	487 662	1 058 189	1 138 130	133,4%	52,8%
dont honoraires	137 827	134 928	291 868	111,8%	45,5%
dont frais de déplacements et missions	84 780	209 415	215 943	154,7%	59,6%
dont frais de réception	10 132	35 795	50 937	402,7%	124,2%
dont frais de déménagement	1 084	765	2 030	87,3%	36,8%

Source : Comptes financiers PSE

En matière de frais de missions et de représentation, aucune procédure écrite ne décrit les règles et conditions particulières telles que l'utilisation de la 1^{ère} classe ou de prestations hôtelières de haut de gamme. L'absence de plafonnement des notes de frais a d'ailleurs fait l'objet d'une recommandation de la part du Commissaire aux comptes dans ses rapports de recommandations au titre de 2008 et 2009¹¹¹.

¹¹⁰ Ce mandat de gestion résulte de l'article 9 de la convention de partenariat scientifique établie le 27 juillet 2006 entre l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'Association de préfiguration de l'Ecole d'Economie de Paris, et de son avenant.

¹¹¹ Rapports de clôture du 31 décembre 2008 et du 31 août 2009 remis par le CAC à la Cour par courriel du 24 juin 2010.

Au cours des interventions sur place, la Cour relève que cette recommandation n'a pas été suivie d'effet, puisqu'aucune règle de gestion n'est venue cadrer les principes de défraiement car, selon la secrétaire générale de PSE, « *un plafonnement engendrerait certainement une inflation de cette ligne de dépense et les chercheurs auraient tendance à consommer jusqu'à hauteur du plafond* ». Toutefois, la Cour prend note que, suite aux questions de l'équipe de contrôle et aux recommandations du CAC, PSE entend mettre en place ce système¹¹².

L'absence de norme est d'autant plus regrettable qu'elle s'accompagne d'un système de contrôle interne sommaire concernant les dépenses liées au Master QEM et au J-PAL. En effet, pour ces deux activités, l'utilisation du budget est largement laissée à l'appréciation du responsable de programme (M. Bernard Cornet pour le Master QEM et Mme Hélène Giacobino pour le J-PAL), et l'établissement d'un bon de commande autorisant au préalable la dépense n'est pas obligatoire. A titre d'information, les dépenses enregistrées en comptabilité analytique pour l'exercice 2009 sont de 413 K€ pour le Master QEM et de 665 K€ pour le J-PAL, dont respectivement 86 K€ et 38 K€ pour les frais de déplacements, missions et réceptions.¹¹³ M. Bernard Cornet a généré à lui seul 51,2 K€ de notes de frais à charge du Master QEM pour la période d'avril 2007 à décembre 2009.

La Cour a également relevé que le responsable du Master QEM détient la délégation personnelle de signature pour le compte bancaire ouvert pour ce Master¹¹⁴, ce qui, en théorie, lui permet d'ordonner et de payer les dépenses sans en référer à quiconque. La Cour demande à PSE de mettre fin à ce système non contrôlé qui est de nature à présenter un caractère d'opacité et à entraîner des risques d'irrégularités dans la gestion de PSE.

Dans sa réponse à la Cour, le président de PSE a informé la juridiction que le contrôle de gestion de QEM, dont PSE n'est que le mandataire, était en cours de révision pour tenir compte de cette observation.

Le contrôle par échantillonnage des pièces comptables des exercices 2007 à 2009 a permis de relever un certain nombre de carences du système de contrôle interne, avec toutefois une tendance à l'amélioration à partir de 2009. Le tableau n° 20 présente quelques cas rencontrés, par typologie de défaillance.

La Cour relève que le système de contrôle interne n'est pas appliqué de manière uniforme et complète dans tous les secteurs d'activité de la fondation, notamment dans la gestion du Master QEM. De plus, l'absence de règles de gestion pour les frais de mission et de représentation fixant, par exemple, des limites de montants ou des principes de validation hiérarchique pour les responsables de programme, représente un risque d'utilisation inadéquate des budgets correspondants.

¹¹² Réponse de PSE par courriel en date du 25 juin 2010 sur les suites données aux recommandations du CAC au titre de 2009.

¹¹³ Voir tableau comptabilité analytique 2009 établi par la Cour sur la base du grand-livre analytique remis par PSE.

¹¹⁴ Réponse par courriel de PSE du 25 juin 2010 au questionnaire complémentaire de la Cour.

Tableau n° 20 : Exemples de factures avec problèmes de conformité

Date facture	Fournisseur	Montant en €	Commentaire
26.02.2009	Luxembourg Income Study	20 000,00	Pas de bons de commande, devis ou contrat
25.05.2009	In & Out Travel Consultants	7 159,51	Pas de bons de commande, devis ou contrat
08.01.2009	Hélène Giacobino (pour J-PAL)	25 116,00	Pas de bon de commande ou contrat
30.06.2009	Note de frais Bernard Cornet pour frais restaurant et achat MacBook Pro et accessoires (pour Master QEM)	2 688,40	Pas de bon de commande pour le MacBook Pro
10.07.2009	The London School of Economics and Political Science (pour J-PAL)	1 364,98	Bon de commande établi postérieurement à la facture (23:07:09)
11.05.2009	Universitat Autònoma de Barcelone (pour Master QEM)	77 205,84	Pas de visa de la direction pour Bon à payer
10.07.2007	Winch	5 094,96	Absence de visa pour paiement
18.06.2007	S.A. Bouillon Racine	600,00	Absence de visa pour paiement
28.11.2007	Idéal Hôtel	3 780,00	Facture de 2007 comptabilisée sur l'exercice 2009
22.02.2007	Air France pour Roemer John E.	2 697,91	Taux de change erroné appliqué sur la facture originale de 2'058.53 USD. Ecart de 1'127.23 € payés en trop
30.06.2009	Hôtel du Panthéon Paris (pour Master QEM)	1 281,40	Tarif de la chambre de 309 €/nuit (pas de plafonnement des tarifs admis)

Dès lors, la Cour recommande la mise en place rapide de règles de gestion formalisées pour les frais de mission et de représentation ainsi que leur application à tous les programmes, y compris le Master QEM, en accord avec les mandants et partenaires concernés.

La Cour relève que les difficultés liées au mandat QEM ne sont identifiables qu'à travers le bilan. En effet, produits et charges liés à ce mandat sont répartis dans différents postes du compte de résultat, sans qu'il soit possible de les isoler en tant que tels.

La Cour recommande au président du conseil d'administration de PSE d'améliorer le suivi du mandat de gestion du master QEM, qui doit faire l'objet de restitutions annuelles au consortium des universités qui l'organise, et de mettre en place un contrôle interne plus étroit des dépenses. La gestion du mandat concernant le master QEM doit obéir à toutes les règles et procédures en vigueur au sein de la fondation.

b. Les dépenses de personnel

Le Commissaire aux comptes a soulevé deux questions distinctes à la clôture des comptes 2008 et 2009¹¹⁵ : le problème du cumul d'activités des chercheurs, qui a été traité *supra*, et celui des congés payés.

¹¹⁵ Rapports de clôture du 31 décembre 2008 et du 31 août 2009 remis par le CAC à la Cour par courriel du 24 juin 2010.

Il n'y a pas de suivi administratif des cours dispensés, ainsi que des congés payés pris par les professeurs. Or, l'article R.3243-1 du code du travail dispose que le bulletin de paie doit mentionner les dates de congé et le montant de l'indemnité correspondante. De plus, il existait une erreur dans l'estimation de la provision pour congés payés. PSE estime quant à elle que les éléments relevés par le CAC sont faux. Elle établit et gère un planning des cours et a mis en place une attestation annuelle de prise de congés avec le concours d'un cabinet de Conseil. De plus, tous les professeurs ont attesté avoir pris leurs congés¹¹⁶.

2. Le suivi des produits

D'après l'article 1^{er} des statuts de la fondation, le but de l'établissement est le développement de programmes de recherche et de formation de niveau international en économie. En tant que RTRA sous une forme de fondation de coopération scientifique, il a vocation à mener des projets communs d'excellence scientifique en concertation avec plusieurs établissements.

En principe, compte tenu de son statut et de son activité, la fondation n'est pas soumise à la TVA si elle n'effectue pas des opérations à titre onéreux en tant que tel au sens de l'article 256 et 256 A du Code Général des Impôts (CGI). En conséquence, elle n'a donc pas le droit de déduire la TVA déductible (article 271 du CGI). D'ailleurs, elle n'est ni connue ni identifiée auprès des services fiscaux par un numéro de TVA et elle n'effectue aucune déclaration de chiffres d'affaires aux services fiscaux.

Or, l'examen des comptes et des pièces justificatives montre que la fondation retrace dans ses comptes de la TVA collectée et déductible, d'où une certaine incohérence comptable et fiscale qui pourrait lui porter préjudice en cas de contrôle fiscal.

a. Une TVA déductible passée en charge en 2007

La dévolution formelle des droits et obligations de l'Association de Préfiguration de PSE portait sur un montant de 314 883 € comprenant de la TVA déductible pour un montant de 13 550,64 €¹¹⁷.

Au titre de l'exercice 2007, cette reprise de TVA déductible dans les comptes de PSE (débit du compte n° 44566) ne pouvait ni s'imputer sur de la TVA collectée ni faire l'objet d'un remboursement puisque PSE n'effectue aucune déclaration de chiffres d'affaires auprès de l'administration fiscale. Cette somme a donc été comptabilisée en charge de gestion courante (débit du compte n° 658).

Cette écriture comptable de régularisation, induite par le non-assujettissement de la fondation aux obligations fiscales, soldait le compte.

¹¹⁶ Prises de position de PSE sur les rapports 2008 et 2009 du CAC transmises par courriel à la Cour le 25 juin 2010.

¹¹⁷ Décision, prise en assemblée générale du 15 juin de 2007 de l'Association de Préfiguration de PSE, et reprise par le CA du 20 mars 2007 de PSE dans son procès-verbal.

b. Une TVA collectée embarrassante

Au cours des investigations de la Cour, il est relevé des anomalies relatives à de la TVA collectée (crédit du compte n° 44571), mais non déclarée et non payée au Trésor pour la réalisation de prestations de service soumises à TVA pour les montants suivants :

Tableau n° 21 : TVA collectée sur chiffres d'affaires en 2008

Date	Libellé	TVA en €	HT en €	TTC en €	Type de produits
15/12/08	TILDER	490,00	2 500,00		Autres produits 7088
31/12/08	CFDT - ANNULATION TVA SUR CONVENT.	9 832,78	50 167,22	60 000,00	Contrats de recherche
31/12/08	ANPE - ANNULATION TVA SUR CONVENT.	8 820,00	45 000,00	53 820,00	Contrats de recherche
	Total	19 142,78	97 667,24	116 810,02	

Source : Grand livre PSE 2008

Au titre de l'exercice clos au 31 août 2009, cet « à nouveau » a été annulé par plusieurs écritures soldant complètement le compte.

La convention n° 2007/3 signée avec la CFDT le 8 mars 2007 avait pour objet la réalisation d'une étude relative à la « Politique familiale » selon un calendrier et un échéancier de paiement convenu avec un montant distinguant la TVA collectée à 19,60 %. Par chèque daté du 26 mars 2009, la fondation avait voulu rembourser la CFDT du montant de la TVA. En définitive, par un avenant signé *a posteriori* (sans date), le prix forfaitaire de la prestation a été fixé à 60 000 €. En conséquence, le montant de la TVA a été comptabilisé en produits.

Par convention, signée en date du le 14 février 2007 avec l'ANPE, la fondation a conçu un protocole visant l'évaluation des effets de l'accompagnement d'une partie des demandeurs d'emploi. Selon l'échéancier, les règlements financiers conjoints de l'ANPE et de l'UNEDIC comportaient de la TVA. Cette taxe a fait l'objet d'un remboursement par chèques datés du 27 avril 2009. Or, à ce jour, ces chèques n'ont pas été encaissés¹¹⁸ et ne pourront plus l'être puisque le délai de validité des chèques a expiré.

Ce sujet reste en attente de résolution de la part des parties, sachant que toute TVA collectée est en principe due au Trésor après déclaration spontanée au fisc et, à défaut de règlement au Trésor, devra être comptabilisée en produits après l'expiration de la prescription triennale applicable en matière de TVA.

c. La réalisation de prestations dans le champ d'application de la TVA

Déjà au titre de l'exercice 2007, le CAC avait émis des recommandations sur le régime applicable aux conventions en conseillant une sectorisation si les produits issus desdits contrats étaient supérieurs à 60 K€ TTC par an. Depuis 2008, le tableau de suivi des conventions comporte une analyse fiscale¹¹⁹.

¹¹⁸ Etat de rapprochement du compte bancaire CIC au 30 avril 2010.

¹¹⁹ Réponse de PSE en date du 25 juin sur les recommandations du CAC.

Or, les remarques du CAC ont été réitérées en 2008 et 2009 pour d'autres conventions en mettant en avant le risque de redressement fiscal en droits et en pénalités : ICF consulting et MIT-MCC.

La Cour a examiné les conventions citées par le CAC et note effectivement l'existence d'un lien direct entre la prestation réalisée par PSE, la contrepartie financière versée par l'autre partie et les droits de propriété intellectuelle (exclusivité temporaire ou permanente pour la publication) revenant à la partie versante, ce qui démontre le caractère onéreux des opérations effectuées, et donc leur soumission au régime déclaratif de la TVA :

- Dans le cadre de la convention ICF Consulting (Londres) signée le 8 janvier 2009, la prestation fournie est la rédaction d'un rapport en échange d'une rémunération pour la somme de 21 625 €, sachant que la propriété intellectuelle appartiendra exclusivement à ICF Consulting (article 5 du contrat de sous-traitance).

- Dans le contrat signé le 1er août 2007 avec le Massachusetts Institute of Technology (MIT), la fondation a été rémunérée pour une étude tendant à améliorer l'efficacité des politiques de lutte contre la pauvreté. Un avenant en date du 9 octobre a porté le montant initial de 111 438 dollars à 117 167 dollars. Le MIT est le seul bénéficiaire des droits de propriété intellectuelle.

Outre les exemples cités en 2009 par le CAC, la Cour relève que la fondation a obtenu un marché public de prestations intellectuelles pour une « étude théorique et prospective du cadre des mises en concurrence en matière bancaire et financière » pilotée par la Caisse nationale des URSSAF (ACOSS)¹²⁰. Après mise en concurrence avec d'autres candidats, la fondation a obtenu le marché, rémunéré à hauteur de 100 K€.

Par contrat du 9 mars 2009, la fondation a réalisé un modèle de recherche expérimental socio-économique économétrique pour l'économie d'Israël à la demande de l'Institut national d'assurances (Jérusalem). En échange de cette prestation, la rémunération est de 350 K€ et le bénéficiaire détient l'exclusivité des droits sur le modèle.

En définitive, la Cour note que les contrats cités pourraient ne plus être considérés comme de simples conventions de recherche dans le cadre d'un contrôle fiscal et être requalifiés en prestations de service effectuées à titre onéreux. S'il y avait requalification de ces opérations, la fondation serait dès lors assujettie à la TVA en application des articles 256 et 256 du CGI. Sans préjuger des résultats d'un éventuel contrôle fiscal, notamment concernant l'application des règles de territorialité pour les prestations immatérielles, il apparaît que les exemples relevés sur toute la période sous revue posent le problème de l'assujettissement de la fondation à la TVA. En effet, le statut de RTRA sous la forme de FCS n'exclut pas ce régime de soumission à la TVA si l'organisme effectue des activités entrant dans son champ d'application. En l'espèce, PSE a réalisé et effectue encore des opérations qui sont susceptibles d'être taxées alors qu'elle ne déclare aucun chiffre d'affaires de manière spontanée aux services fiscaux.

Dans sa réponse à la Cour, le président de PSE déclare que la sectorisation des activités de la fondation, permettant l'assujettissement des prestations à la TVA, est effective depuis le début du nouvel exercice comptable le 1^{er} septembre 2010.

¹²⁰ Procédure adaptée P09-15-PA-DIFI 2009.4001.

D. L'APPLICATION DES NOUVELLES NORMES DE COMPTABILISATION DES ACTIFS ET LEUR AMORTISSEMENT

1. La réglementation en vigueur

Depuis 1999, le Comité de la réglementation comptable (CRC) a adopté de nombreuses modifications au règlement n° 99-02 constituant le PCG. Les modifications les plus importantes résultent des trois règlements suivants :

- règlement n° 2000-06 du CRC du 7 décembre 2000 relatif aux passifs, qui s'applique aux comptes des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2002 ;

- règlement n° 2002-10 du CRC du 12 décembre 2002 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs, qui s'applique aux comptes des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2005 ;

- règlement n° 2004-06 du CRC du 23 novembre 2004 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs, qui s'applique aux comptes des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2005.

2. La position de la fondation

La fondation n'immobilise que les biens d'une valeur supérieure à 500 € dont la durée d'utilisation est d'au moins de 24 mois. Selon le type de bien, la durée d'amortissement linéaire est variable : logiciels (12 mois), matériel informatique (36 mois), installations générales et mobilier de bureau (60 mois)¹²¹. Pour les biens acquis dans le cadre d'un programme spécifique, l'amortissement est effectué « sur la moindre durée du programme et de la durée normale d'amortissement d'un bien de même nature ». Si le programme ne précise pas son terme, les biens sont amortis selon les règles des biens acquis pour la fondation¹²².

La fondation n'applique pas les nouvelles normes de comptabilisation, notamment la comptabilisation des amortissements selon la durée d'utilisation réelle des biens, comme le montrent les durées indiquées. La montée en puissance de la fondation pourrait rendre indispensable dans un proche avenir le respect de cette norme comptable.

La Cour recommande à la fondation d'appliquer ces normes, notamment sur la durée d'amortissement conforme à la durée d'utilisation réelle à compter de la date de mise en service et sur un calcul automatisé des amortissements minimisant les risques d'erreur.

¹²¹ Réponse de PSE en date du 17 mai 2010 au questionnaire n° 1.

¹²² Réponse de PSE en date du 17 mai 2010 au questionnaire n° 1.

E. L'INVENTAIRE DE L'ACTIF

L'actif immobilisé net représente une part croissante de l'actif pour la période sous revue (de 5,5 % en 2007 à 37,4 % en 2009). Essentiellement composé de biens corporels, l'actif immobilisé connaît une progression à rapprocher de l'activité de la fondation.

Il n'existe pas de procédure écrite pour l'entrée et la sortie des biens immobilisés. A ce stade, aucune sortie de biens n'est signalée.

Tableau n° 22 : L'actif immobilisé

Bilan (en €)	2007 (au 31.12)	2008 (au 31.12)	2009 (au 31.08)	Var. ann. Moyenne
Actif	783 060	264 745	191 572	-50,5%
Actif immobilisé net	43 060	74 745	71 572	28,9%
immobilisations incorporelles	378	4 935	746	40,5%
immobilisations corporelles	42 682	69 810	70 826	28,8%
immobilisations financières	-	-	-	0,0%
	5,5%	28,2%	37,4%	

Source : Comptes financiers PSE

Si le tableau des immobilisations et des amortissements comporte le numéro de compte d'affectation et le code analytique des programmes, le rapprochement physique des biens paraît difficile (aucune étiquette sur les biens) entre l'inventaire et la comptabilité générale. En effet, pour identifier un bien, il convient de se reporter à la facture d'achats qui comporte la référence du fabricant (n° de série) le cas échéant.

La Cour recommande le recouplement entre les inventaires physiques et comptables par l'apposition d'un numéro d'identification sur chaque bien. Cette mesure permettra un meilleur suivi comptable et améliorera la qualité des comptes dans l'avenir quand surviendront des sorties inévitables (obsolescence, destruction, vol, etc.).

F. LE POIDS DES AVANTAGES FISCAUX ACCORDÉS PAR L'ÉTAT POUR LE MÉCÉNAT

Sur la période sous revue, la fondation a perçu des dons provenant de donateurs institutionnels et de particuliers.

Par décision du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en date du 17 mars 2010, la fondation a reçu un agrément valable au titre des années 2009 et 2010 pour être prestataire éligible au Crédit d'Impôt Recherche conformément à l'article 244 *quater* B du Code générale des Impôts (CGI) et aux articles 49 *septies* F à 49 *septies* N de l'annexe III au CGI. A la fin du contrôle de la Cour, aucune convention signée ne bénéficiait de ce cadre, à l'exception de la convention Air France « qui envisage le CIR comme une possibilité »¹²³.

¹²³ Réponse de PSE par courriels en date des 5 juillet et 6 août 2010 aux Questions complémentaires n° 2.

Les avantages fiscaux tirés de l'application de ces textes constituent un effort supplémentaire pour les finances publiques de l'Etat, qui s'ajoute au montant des dotations. L'évaluation d'un montant relève de la somme des avantages en impôt pour les entreprises (impôt sur les sociétés ou impôt sur le revenu) et pour les particuliers (impôt sur le revenu).

1. En matière d'impôt pour les personnes morales

D'après l'article 238 bis du CGI, les donations au profit de PSE « ouvrent droit à une réduction égale à 60 % de leur montant les versements effectués, dans la limite de 5 % du chiffre d'affaires, par les entreprises assujetties à l'impôt sur les sociétés (IS) ou à l'impôt sur le revenu (IR) ».

Sur cette base, une évaluation maximale des droits non perçus par l'Etat peut être détaillée dans le tableau suivant.

Comme l'indique le CAC dans son rapport de recommandations au titre de 2008, la fondation a perçu un don de 100 K€ de la part de Boussard et Gavaudan¹²⁴. Mais 2 reçus de dons ont été délivrés comme le détaille le tableau joint. Le CAC rappelle à juste titre le risque de rectifications fiscales. Au titre de l'année 2009, la Cour ne remarque pas d'incohérence à ce niveau, ce qui montre le suivi des recommandations du CAC.

Tableau n° 23 : Dons perçus et impact fiscal en matière d'IS en €

Donateur institutionnel	Catégorie de financement	Montant en €	Réglé le	Réduction (60%)
Axa	Dotation non consommable	500 000	07/02/07	300 000
Exane	Dotation non consommable	250 000	28/06/07	150 000
Total 2007		500 000		450 000
Boussard et Gavaudan	Subvention	70 000	17/11/08	42 000
Compagnie des Ecréhous	Subvention	30 000	17/11/08	18 000
Exane	Dotation non consommable	250 000	18/12/08	150 000
Total 2008		350 000		210 000
Axa	Dotation non consommable	500 000	15/01/08	300 000
Axa	Fonds dédiés	39 986	23/10/08	23 992
Axa	Fonds dédiés	39 986	23/10/08	23 992
Axa	Fonds dédiés	100 000	12/05/09	60 000
Banque de France	Fonds dédiés	300 000	28/07/09	180 000
Exane	Dotation non consommable	250 000	17/12/09	150 000
Axa	Fonds dédiés	39 986	23/10/09	23 992
Axa	Fonds dédiés	39 986	25/11/09	23 992
Total 2009		1 309 944		785 966
Total 2007 à 2009		2 159 944		1 445 966

Source : Justificatifs de dons fournis par PSE et retraités par la Cour

¹²⁴ Lettre de remerciement de la fondation en date du 21 novembre 2008 et produits comptabilisés en 741 « Autres donations »

2. En matière d'impôt pour les particuliers

Selon les dispositions de l'article 200 du CGI, la réduction d'IR est égale à 66 % des sommes versées, dans la limite de 20 % du revenu imposable. Cette évaluation maximale peut être calculée selon le tableau ci-joint.

Tableau n° 24 : Dons perçus et impact fiscal en matière d'IR en €

Donateur Particulier	Catégorie de financement	Total Net	Réglé le	Réduction (66%)
Anonyme 1	Dotation non consommable	125 000	28/06/07	82 500
Anonyme 2	Dotation non consommable	10 000	29/12/07	6 600
Total 2007		135 000		89 100
Anonyme 1	Dotation non consommable	125 000	18/12/08	82 500
Anonyme 2	Dotation non consommable	10 000	22/12/08	6 600
Total 2008		125 000		82 500
Anonyme 3	Fonds dédiés	3 500	29/06/09	2 310
Anonyme 1	Dotation non consommable	125 000	17/12/09	82 500
Total 2009		128 500		84 810
Total 2007 à 2009		388 500		256 410

Source : Justificatifs des dons fournis par PSE et retraités par CDC

Pour évaluer la globalité de l'effort public en faveur de PSE, il convient d'agréger les dépenses fiscales avec les dotations versées par l'Etat (dotation initiale de 12 M € et dotation supplémentaire de 8 M€, soit 20 M€).

Tableau n° 25 : Estimation maximale de la charge financière pour l'Etat

	Montant en €
Dotation de l'Etat	20 000 000
Dotation des fondateurs	300 000
Total dotation de 2007 à 2009	20 300 000
Réduction d'impôt pour les entreprises	1 445 966
Réduction d'impôt pour les particuliers	256 410
Recettes fiscales non perçues de 2007 à 2009	1 702 376
Total de la charge financière pour l'Etat	22 002 376

Source : chiffres calculés par CDC

G. LA PÉRENNITÉ

1. La consommation de la dotation

D'après l'article 11 des statuts de la fondation, la dotation initiale de 12,3 M€ comprend une partie non consommable de 80 %, soit 9,84 M€ de fonds non consommables, et une partie consommable de 20 %, soit 2,46 M€ de fonds consommables. La dotation supplémentaire de l'Etat de 8 M€, dont 1 M€ consommable, permet de porter la partie consommable totale de la dotation de PSE à 3,46 M€.

L'article 13 des statuts précise que la part de la dotation susceptible d'être consommée annuellement ne peut excéder 5 % du montant initial de la dotation, soit 615 K€ si l'on s'en tient à une interprétation stricte des statuts et que l'on calcule ce pourcentage à partir du chiffre des dotations qui y figurent, soit 12,3 M€. Dans cette interprétation, PSE n'a respecté ce plafond ni en 2007, puisqu'il a consommé 810 K€ de sa dotation, ni en 2008 puisqu'il en a consommé 955 K€. En revanche, le plafond de 5 % n'a pas été atteint si l'on considère que la dotation initiale comprend les 8 M€ ajoutés par l'Etat à la signature de la convention, puisqu'il s'élève dès lors à 1 015 K€.

A la demande de la Cour, la fondation a complété le tableau « Origine du financement et consommation de la dotation » pour détailler les dotations et les fonds dédiés ainsi que leur utilisation (cf. tableau en annexe).

Pour les 3 années sous revue, la fondation a consommé 1,386 M€ de sa dotation consommable s'élevant à 3,46 M€, puisqu'après en avoir consommé 0,810 M€ en 2007 et 0,955 M€ en 2008, l'excédent de 0,379 M€ de 2009 a été utilisé pour ré-abonder les fonds propres. PSE a donc consommé 40,3 % de la dotation consommable de l'Etat et 40,1 % de la dotation consommable totale. En conséquence, le solde de la dotation consommable s'élève à 2,074 M€.

Le tableau suivant¹²⁵ détaille cette consommation de la dotation par origine de financement :

Tableau n° 26 : Consommation de la dotation (en €)

Catégorie de financeur	Montant dotation	Montant dotation consommable	2007	2008	2009	Total montant consommé
			Montant consommé (comptes)	Montant consommé (comptes)	Montant consommé (comptes)	
Etat	20 000 000	3 400 000	810 218	940 219	- 379 082	1 371 355
Fondateurs	300 000	60 000	-	15 000	-	15 000
Total	20 300 000	3 460 000	810 218	955 219	- 379 082	1 386 355
Conso Etat / total dotation consommable Etat			23,8%	27,7%	-11,1%	40,3%
Total consommation/ Total dotation consommable			23,4%	27,6%	-11,0%	40,1%

Source : Réponse TSE après retraitement CDC

Le budget prévisionnel de PSE pour 2010 prévoyait de consommer 0,610 M€ de la dotation consommable (cf. Tableau n° 13 : Réalisation des prévisions budgétaires). En fait, le budget réalisé en 2010 a été excédentaire de 0,691 M€, ce qui a permis de ré-abonder d'autant la dotation consommable.

Dans sa réponse à la Cour, le président de PSE indique en effet que « dans les faits, PSE n'a consommé que 20 % de sa dotation consommable au 31 août 2010. En effet, l'excédent de 0,691 M€ dégagé par la fondation au 31 août 2010 a permis de ré-abonder la dotation consommable, comme cela avait été fait en 2009. Le fait que la pérennité de la Fondation soit aujourd'hui assurée est renforcé à la lecture des budgets à trois ans. Pourtant élaborés sur des hypothèses très prudentes (comme en attestent les résultats successifs de PSE toujours améliorés par rapport aux prévisions budgétaires), ils font apparaître que seulement 42 % de la dotation consommable seront consommés au terme des 7 premiers exercices comptables et surtout que la Fondation sera quasiment parvenue à établir son équilibre financier ».

¹²⁵ Extrait du tableau « Origine du fonctionnement et consommation de la dotation ».

L'examen des budgets prévisionnels pour les trois prochaines années, que PSE a transmis à la Cour en réponse à sa demande et qui sont joints en annexe, montre qu'après deux années excédentaires, 2009 et 2010, les budgets des trois exercices suivants sont prévus en déséquilibre et que la consommation de la dotation devrait reprendre pour atteindre 1,466 M€ en 2013, soit 42 % de la dotation consommable.

Au titre de la période sous revue (2006-2009), la Cour observe que la fondation a consommé 40 % de sa dotation consommable. Après deux exercices excédentaires, 2009 et 2010, la consommation de la dotation a été ramenée à 20 % de sa part consommable. Mais les budgets de la fondation prévus pour les trois exercices à venir envisagent de porter ce chiffre à 42 %.

Certes, les statuts de PSE imposent une gestion rigoureuse du capital de la fondation en n'autorisant la consommation que de 20 % de la dotation initiale, mais en l'état actuel des prévisions budgétaires de la fondation, la dotation consommable risque d'être épuisée à moyen terme.

La Cour recommande donc que PSE équilibre rapidement ses prochains budgets, sans prélèvement sur sa dotation initiale, comme elle l'a fait en 2009 et en 2010, et qu'elle accroisse son capital, notamment par la levée de fonds privés, afin d'augmenter le produit de ses placements.

2. La politique de placement

D'après l'article 12 des statuts de la fondation, le fonds de dotation peut être placé en valeurs mobilières, cotées ou non cotées à une bourse officielle française ou étrangère, en titres de créances négociables, en obligations assimilables du Trésor, en immeuble ou en immeubles de rapport en fonction du but de la fondation.

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées par référence à leur valeur d'entrée dans le patrimoine, les mouvements étant enregistrés selon la méthode du « premier entré, premier sorti ». Une provision pour dépréciation est constituée à la clôture de l'exercice si le cours de ces valeurs est inférieur à leur coût d'acquisition¹²⁶.

Le Commissaire aux comptes a relevé lors des clôtures 2008 et 2009 que les valeurs mobilières de placement ne font pas l'objet d'un suivi assez rigoureux entre le tableau de suivi et la comptabilité.¹²⁷ Selon PSE, un cadrage mensuel entre le tableau de suivi des valeurs mobilières de placement et la comptabilité a été introduit depuis lors¹²⁸.

L'article 1-5 du Règlement intérieur de PSE prévoit la création d'un comité budgétaire et financier présidé par le trésorier de la fondation. Ce comité est chargé de coordonner la politique des placements financiers et de faire des propositions en ce sens au Conseil d'administration. Sa composition est fixée par le CA, sur proposition de son président.

¹²⁶ Selon Bilan, compte de résultat & annexe au 31 août 2009.

¹²⁷ Rapport de recommandations au 31 décembre 2008 et au 31 août 2009 du CAC.

¹²⁸ Prises de position de PSE sur le rapport 2009 du CAC transmis par courriel à la Cour le 25 juin 2010.

Le Comité budgétaire et financier a été constitué à l'automne 2007 des personnalités suivantes¹²⁹ :

- Daniel Cohen, Vice président de PSE et Trésorier,
- Nicolas Chanut, PDG d'Exane, donateur privé et membre du CA de la fondation,
- Georges de Menil, économiste, donateur privé et membre du CA de la fondation,
- Freddy Bitan, remplacé par Marie Philipon en mai 2008, secrétaire générale de la fondation.

Dans le courant du 1^{er} semestre 2009, MM. Nicolas Chanut et Georges de Menil ont annoncé qu'ils souhaitaient quitter ce comité¹³⁰, mais dans les faits, ils ont poursuivi leur mandat jusqu'à la désignation d'un nouveau Comité financier. Ce nouvel organe est composé de M. Daniel Cohen, Président, et de MM Georges de Menil, Emmanuel Boussard, François Bourguignon et Mme Marie Philipon¹³¹.

En juin 2007, le trésorier de la fondation a étudié des propositions de placements. L'hypothèse de travail qui devait encore être affinée prévoyait de répartir la dotation en trois parts, soit un tiers en trésorerie, un tiers en action avec capital garanti et un tiers en placements dynamiques¹³².

En raison d'une situation de crise à l'été 2007, la fondation a retardé ses investissements en bourse et a investi dans un bon de caisse HSBC rémunéré à 4,52 %.

En octobre 2007, parmi les propositions obtenues, PSE s'est intéressée à une offre de la Société générale et a adopté le principe d'un placement de 16 M€ avec garantie sur le capital et un rendement de 16 % sur une durée de 7 ans, le solde de la dotation restant en trésorerie.¹³³ Finalement, ce placement sur 7 ans n'a pas été opéré.

Le Comité budgétaire et financier a décidé au début de l'année 2008 de lancer un appel d'offres pour déléguer la gestion de des actifs à un gestionnaire de portefeuille. Selon PSE, des banques et des organismes indépendants ont été consultés et l'appel d'offre a été remporté par la Société Clerville Investment Management LLP à Londres. Une première convention de gestion a été signée entre les parties le 6 mai 2008, prévoyant des placements dans un portefeuille d'obligations en Euros convenu avec PSE. La Cour relève toutefois qu'aucune documentation permettant d'étayer l'appel d'offres et le choix du mandataire n'a pu être fournie¹³⁴.

A la suite des moins values importantes enregistrées à la clôture de l'exercice 2008 sur les placements en obligations, certains membres du Conseil d'administration ont manifesté leur inquiétude sur la gestion des fonds de la fondation¹³⁵. Il a été proposé d'une part que le Comité responsable de la gestion des fonds comprenne deux membres du Conseil d'administration, mais également une personnalité extérieure, et d'autre part qu'un nouvel appel d'offres soit effectué pour le choix du mandataire. Si la volonté de

¹²⁹ Réponse de PSE à la question n° 18 du questionnaire n° 1 de la Cour.

¹³⁰ Procès-verbal du conseil d'administration du 15 juin 2009.

¹³¹ Réponse de PSE par courriel en date du 6 août 2010 aux Questions complémentaires n° 2.

¹³² Procès-verbal du conseil d'administration du 15 juin 2007.

¹³³ Procès-verbal du conseil d'administration du 29 octobre 2007.

¹³⁴ Information orale obtenue de la Secrétaire générale de PSE.

¹³⁵ Procès-verbaux du conseil d'administration des 15 juin 2009 et 5 janvier 2010.

certaines membres du Conseil de modifier la composition du Comité n'a pas été suivie d'effet, en revanche un nouvel appel d'offres a été effectué en mars 2010 pour la sélection du mandataire. Le choix du Conseil d'administration, sur préavis du Comité de sélection, s'est à nouveau porté sur Clerville Investment Management LLP¹³⁶.

La convention de mandat de gestion la plus récente validée entre PSE et cette société date du 15 avril 2010. Cette convention fixe depuis lors l'objectif de générer des revenus annuels allié à la préservation du capital à long terme. Les intérêts financiers du portefeuille devront atteindre au minimum 4 % par an. Un minimum de 80 % du portefeuille devra être constitué d'obligations *investment grade* ou de produits monétaires. 20 % maximum du portefeuille pourra faire l'objet d'investissements dans des produits plus volatiles type obligations *high yield*, convertibles et actions. Les *hedge funds* ne sont pas autorisés. Le choix des allocations par classe d'actifs se fera en concertation avec le Comité financier de l'Ecole d'Economie de Paris. Le portefeuille sera exclusivement investi en Euro. Les honoraires de gestion facturés trimestriellement par le mandataire sont de 0,3 % HT par an de la valeur de portefeuille.

Tableau n° 27 : Détail du portefeuille

Détail portefeuille des titres en K€	2007 (31.12)	En %	2008 (31.12)	En %	2009 (31.08)	En %
Bons à court terme	17 794	82,92%	-	0,00%	-	0,00%
Obligations	-	0,00%	8 769	40,09%	19 880	89,88%
Intérêts courus sur obligations	-	0,00%	332	1,52%	523	2,36%
Certificat de dépôt	2 600	12,12%	10 879	49,73%	-	0,00%
SICAV	665	3,10%	889	4,06%	1 561	7,06%
Actions	400	1,86%	1 005	4,59%	155	0,70%
Total brut	21 459	100,00%	21 874	100,00%	22 119	100,00%
Provision pour moins-value	-	-	413	-1,89%	117	-0,53%
Total net	21 459		21 461	98,11%	22 002	99,47%

Source : Grands-livres PSE

Durant l'exercice 2007, les placements ont été essentiellement faits sous forme de bons à court terme et certificats de dépôts. Dès l'exercice 2008, la nouvelle stratégie de placement a été déployée et 40 % du portefeuille ont été placés dans des obligations. Cette stratégie s'est révélée plus risquée que prévu, des moins-values latentes de 413 K€ ayant dû être provisionnées au 31 décembre 2008. La part des obligations a encore augmenté en 2009 pour atteindre 20 M€, soit 90 % du portefeuille. La situation boursière s'étant améliorée lors de la clôture des comptes 2009, la provision sur les titres obligataires a pu être ramenée à 117 K€. Seules les moins-values latentes sont enregistrées en comptabilité, les plus-values n'étant comptabilisées qu'en cas de cession des actifs (plus-value réalisées). A titre d'information, le montant de plus-value latente, soit l'écart entre le prix d'achat et la valeur boursière des titres, correspondait à 1,5 M€ au 31 août 2009¹³⁷.

¹³⁶ Procès-verbal du conseil d'administration de PSE du 24 mars 2010.

¹³⁷ Selon tableau détaillé des Obligations remis par PSE pour la clôture de 2009.

Les rendements nets obtenus sur les valeurs mobilières de placement pour la période sous revue sont les suivants :

Tableau n° 28 : Rendement du portefeuille

Rendements en K€	2007 (9 mois)	En %	2008 (12 mois)	En %	2009 (8 mois)	En %
Solde brut moyen du portefeuilles des titres	10 730		21 667		21 997	
Rendements bruts	-	0,00%	327	1,51%	1 032	7,04%
Plus ou moins value réalisée sur cessions	715	8,89%	653	3,01%	41	0,28%
Honoraires du mandataire	-	0,00%	22	-0,10%	35	-0,24%
Rendements nets	715	8,89%	958	4,42%	1 038	7,08%

Source : Grands-livres PSE

Afin de faciliter la comparaison, les taux de rendement présentés dans le tableau ci-dessus ont été annualisés pour les exercices 2007 et 2009. Les soldes bruts moyens du portefeuille des titres calculés représentent la moyenne entre le montant du portefeuille au début et à la fin de l'exercice.

Pour les trois premiers exercices, les rendements obtenus sont supérieurs au taux de 4 % minimum convenu avec le mandataire et correspondent approximativement au quart des produits de la fondation.

La Cour relève que la politique de placement et le processus décisionnel ont été définis par la fondation, en l'absence, dans ses statuts, de règles de sécurité pour les placements.

PARTIE IV : OBSERVATIONS FINALES

La construction initiale de PSE a souffert de bien des contingences : la volonté du gouvernement d'imposer en 2006 la présence de l'Université de Paris I dans le montage, alors même qu'il n'existait pas de tradition de coopération scientifique avec les laboratoires du campus Jourdan, a compliqué la tâche des porteurs du projet et a empêché le rapprochement de PSE avec l'ENSAE. Le départ brutal du premier directeur et l'absence de remplaçant pendant plus de six mois, jusqu'à l'arrivée du directeur actuel, ont cassé la dynamique initiale de PSE. Les longues discussions pour définir le rôle exact de PSE par rapport à ses fondateurs, et la méfiance de certaines de ses institutions fondatrices les plus prestigieuses de voir leur « filiale » se transformer en concurrente, les débats sur l'implantation future du RTRA, la concurrence potentielle d'autres institutions franciliennes, ont constitué de véritables épreuves pour la direction de PSE.

La situation de la fondation de coopération scientifique « Ecole d'Economie de Paris » apparaît aujourd'hui contrastée : elle fait preuve d'un dynamisme incontestable, mais ses choix stratégiques initiaux ont retardé les résultats que le législateur attendait des RTRA lorsqu'il créa ce mode d'organisation de la recherche.

1. L'Ecole d'Economie de Paris fait preuve d'un dynamisme incontestable et plusieurs points positifs ont été relevés lors du contrôle de la Cour:

- Après des mois de difficiles débats, le conseil d'administration a défini le positionnement du RTRA par rapport à ses institutions fondatrices, celui d'une « filiale d'excellence », « chaque institution fondatrice [devant] se sentir propriétaire d'une filiale jouissant d'une certaine autonomie ». PSE est dirigée par une équipe qui est consciente des imperfections du RTRA mais qui a su garder le cap. Alors que son existence même a été plusieurs fois mise en péril, l'Ecole d'Economie de Paris est aujourd'hui installée dans le paysage universitaire et semble avoir trouvé son rythme de croisière.

- La longue période d'émergence étant achevée, PSE relève désormais le défi de la compétition internationale. Les questions d'affiliation étant réglées, ses chercheurs apparaissent sous la signature PSE dans les classements bibliométriques et la visibilité internationale du RTRA s'accroît progressivement : dans le dernier classement RePEc publié en février 2011, PSE figure au quatrième rang européen et au dix-septième rang mondial des départements de recherche en économie.

- Le fonctionnement du conseil scientifique est une réussite et son attitude exigeante et rigoureuse constitue un aiguillon permanent pour les dirigeants de la fondation.

- La prise de parole des économistes de PSE dans le débat public est régulière et leur expertise est souvent sollicitée par différents organismes publics ou privés, français ou internationaux. PSE organise de nombreux séminaires ou conférences et anime la vie scientifique et la réflexion économique à Paris et en Ile-de-France au-delà du cercle de ses fondateurs.

2. Les choix stratégiques initiaux ont pesé sur le développement de PSE.

S'inspirant des *graduate schools* anglo-saxonnes, PSE a fait d'emblée le choix, avec le plein accord de la DGESIP, d'organiser ses activités scientifiques autour de programmes de formation (dont deux existaient déjà au sein des établissements fondateurs) comprenant les deux années de master et le doctorat. Le renforcement des liens entre les écoles doctorales et les laboratoires de recherche est un atout incontestable pour développer une dynamique de recherche ; mais le financement ou le cofinancement de masters avec des établissements d'enseignement supérieur paraît très éloigné des intentions du législateur lorsqu'il créa les RTRA « *pour conduire un projet d'excellence dans un ou plusieurs domaines de la recherche* », même si les moyens apportés par la fondation ont permis d'en améliorer le contenu et d'en augmenter l'audience internationale. De plus cette option assimile le RTRA à une structure de type « grand établissement » et rend la frontière particulièrement floue entre lui et les établissements d'enseignement supérieur fondateurs, qui continuent de délivrer les diplômes.

La direction de PSE a fait le choix d'attribuer des chaires associées sous forme de CDI à près de vingt chercheurs ou enseignants chercheurs fonctionnaires dans les établissements fondateurs de PSE, principalement pour des missions d'enseignement ou d'encadrement d'étudiants. Certes, comme le plaide la direction de PSE, ce système a eu le mérite de conduire de nombreux chercheurs, qui avaient peu d'obligations statutaires d'enseigner, à transmettre leur savoir à des étudiants de master ou de doctorat. Il a également permis d'éviter des différences de traitement entre les chercheurs déjà présents et les nouveaux recrutés. En leur offrant des rémunérations complémentaires, il a sans doute aussi dissuadé certains de répondre à des propositions d'universités françaises ou étrangères aux conditions particulièrement avantageuses, ou contribué au retour d'universitaires français expatriés. Mais, comme l'a noté à juste raison le rapport de l'IGAENR, PSE a ainsi affaibli, surtout jusqu'en 2009, son potentiel de recrutement de chercheurs junior ou senior sur le marché international, ce qui devrait pourtant être une priorité d'une fondation de coopération scientifique.

Il est également paradoxal qu'une grande partie des moyens affectés à la politique d'attractivité et d'excellence du RTRA (chaires invitées, accueil de chercheurs étrangers, allocations doctorales et postdoctorales) ne soit pas issue des ressources propres de la fondation mais proviennent de la subvention annuelle du Conseil Régional d'Ile de France, par nature non pérenne. Enfin, alors même que la direction de PSE et plusieurs membres du conseil d'administration se sont plaints de voir les performances du RTRA affaiblies par les enseignants chercheurs ou chercheurs non publiants, la Cour observe que PSE a renoncé à une politique de rémunération au mérite, quelles que soient les difficultés de sa mise en œuvre.

3. Une priorité pour la fondation : augmenter son capital

PSE s'est lancée dans une politique active de contrats de recherche et de partenariats avec des organismes publics et privés : la fondation gère ou a géré depuis sa création 80 contrats de partenariat sur les programmes de recherche ou d'enseignement. Grâce à ces partenariats, PSE a accru ses ressources annuelles de 720 000 €. En précisant que « *ces financements, en flux plutôt qu'en dotation, n'[étaient] pas acquis à la fondation, mais qu'[ils] représentaient de nouveaux moyens significatifs pour assurer son développement, l'équivalent de presque 15 millions de dotation* », PSE reconnaît

implicitement le choix stratégique du financement à court terme. Sa direction considère en effet que la loi LRU a accru fortement la concurrence dans la recherche des partenariats et que l'établissement de conventions pour financer des projets est un préalable indispensable à l'engagement de véritables relations de mécénat. Mais, ce faisant, PSE risque de ne devenir qu'une simple structure de portage de financements extérieurs au profit de ses fondateurs voire, de certains chercheurs, comme elle l'est déjà pour le master QEM, sur lequel la Cour fait part de ses interrogations. Le développement de contrats qui relèvent clairement de la prestation de service l'éloigne de l'esprit d'une fondation : « *la fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif*¹³⁸ ». En matière de financement, la priorité absolue d'une fondation devrait donc être l'augmentation du capital et des ressources issues de ses placements, seules à même de garantir la réalisation des buts de la fondation, son indépendance financière et sa pérennité.

En prévoyant pour les trois exercices à venir des budgets annuels en déséquilibre, qui lui imposent de consommer partiellement son capital, PSE estime à 42 % le pourcentage de la part consommable de la dotation qui aura été consommé en 2013. A court terme la pérennité de la fondation n'est donc pas menacée étant toutefois observé que ses statuts n'autorisent la consommation que de 20 % de la dotation initiale. Mais si la fondation n'équilibre pas ses budgets, l'épuisement de la part consommable de la dotation est inéluctable à moyen terme. Dès lors, la fondation n'apporterait plus aux activités du RTRA que le produit de ses placements, soit un financement annuel de l'ordre d'1M€, le reste des recettes provenant du mécénat en flux, des conventions de recherche, des prestations de service et de la subvention -tant qu'elle existe-du Conseil Régional d'Ile-de-France.

Jusqu'à présent, PSE n'a pas été en mesure d'accroître sensiblement son capital et à maintes reprises les partenaires membres du conseil d'administration ont regretté le manque d'ardeur et de professionnalisme dans la levée de fonds privés. Toutefois le conseil d'administration de PSE a, semble-t-il, pris conscience de cette faiblesse et souhaite mieux s'organiser pour rechercher des partenaires privés susceptibles d'accroître la dotation de la fondation. Le président de PSE a notamment exprimé la volonté de transformer les flux de financements privés en contributions à la dotation.

C'est en renforçant son capital et donc les ressources issues de ses placements que l'Ecole d'Economie de Paris garantira durablement son indépendance financière et sa pérennité, et sera à même de réaliser ses objectifs dans la compétition scientifique internationale.

4. Recommandations

La Cour souhaite que le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche clarifie ses positions sur l'avenir de l'Ecole d'Economie de Paris, la convention qu'il a établie avec elle venant à échéance en 2012.

¹³⁸ Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, article 18.

La Cour retient les engagements pris par le président de la fondation, concernant notamment :

- la mise à jour de ses relations contractuelles avec les fondateurs ;
- la transformation progressive des flux annuels de financements privés en contributions à la dotation ;
- le recueil auprès de leurs employeurs principaux des autorisations de cumul délivrées aux fonctionnaires engagés par la fondation ;
- la gestion du mandat QEM, qui doit obéir à toutes les règles en vigueur au sein de la fondation.

La Cour recommande plus particulièrement :

- que la fondation accroisse fortement son capital par la levée de fonds privés, afin d'augmenter le produit de ses placements ;
- qu'elle trouve un meilleur équilibre entre la rémunération des enseignements permanents et celle de la production scientifique, afin que la performance individuelle des chercheurs, notamment en matière de publications, soit mieux prise en compte ;
- que le RTRA bénéficie d'une unité de lieu pour assurer son développement dans les meilleures conditions.

Annexe : Origine du financement et consommation des dotations et des fonds « dédiés »

Annexe : Budgets prévisionnels 2010-2013

	Réalisé 2009-2010	Budget voté 2010-2011	Budget 2011-2012	Budget 2012-2013
Dotation consommée au 31/08/N-1	1 386	695	1 143	1 466
en %		20%	33%	42%
Produits financiers	1 989	1 090	1 150	1 200
Contrats de recherche	1 665	1 264	1 400	1 500
Subvention Ile de France	1 344	1 468	1 400	1 400
Partenariats académiques sur Fonds dédiés	487	316	320	320
Partenariats académiques sur Fonds libres	267	478	480	480
Partenariat-mécénat	420	1 100	1 500	2 000
Produits divers de gestion	419	59	60	60
Total des produits	6 591	5 775	6 310	6 960
Frais d'administration et de fonctionnement	656	722	768	820
<i>Frais de personnel</i>	483	501	525	575
<i>Autres dépenses</i>	420	401	420	430
<i>Frais de gestion</i>	-248	-180	-177	-185
Programme d'économie générale	3 806	4 126	3 865	3 915
<i>Frais de personnel IDF</i>	1 154	1 002	500	250
<i>Frais de personnel PSE</i>	1 831	2 125	2 380	2 655
<i>Autres dépenses</i>	820	999	985	1 010
Programmes spécifiques	1 438	1 375	2 000	2 325
<i>Frais de personnel IDF</i>	0	264	795	1 035
<i>Frais de personnel PSE</i>	649	741	800	840
<i>Autres dépenses</i>	788	370	405	450
Total des charges	5 900	6 223	6 633	7 060
Résultat net avant affectation	691	-448	-323	-100