



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur Le réseau thématique de Recherche avancée :

Fondation Jean-Jacques Laffont – Toulouse Sciences
Economiques (TSE)

Établissements fondateurs du réseau :

Université Toulouse 1 – Capitole

Centre National de la Recherche Scientifique

Institut National de la Recherche Agronomique

Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

Septembre 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des Unités
de recherche

Le Directeur

Pierre Glaudes



RTRA

Nom du RTRA : Fondation Jean-Jacques Laffont - Toulouse Sciences Economiques (TSE)

Nom du directeur général : M. Christian GOLLIER

Membres du comité d'experts

Président : M. Francis BLOCH, École Polytechnique

Experts : M. Laurent BARBIERI, École Centrale de Marseille

M. Jean-Michel GRANDMONT, CREST-ENSAE et Università Ca' Foscari di Venezia, Italie

M. Alan KIRMAN, Université d'Aix-Marseille

M. Patrick LEGROS, Université Libre de Bruxelles, Belgique

Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Benoît MULKAY

Représentant(s) des établissements fondateurs :

M. Stefano BOSI, CNRS

M. Pierre-CYRILLE HAUTCOEUR, EHESS

M. Bruno SIRE, Université Toulouse 1 - Capitole

M. Alban THOMAS, INRA



Rapport

1 • Introduction

- Déroulement de l'évaluation :

La visite du comité d'experts s'est déroulée le mardi 3 septembre 2013. Des rencontres successives ont eu lieu avec le Président du Conseil d'Administration, le Directeur, le Comité de Direction de la Fondation Jean-Jacques Laffont, et les directeurs des unités de recherche. Le comité d'experts a également rencontré des chercheurs recrutés avec le soutien du RTRA, des membres du personnel, ainsi que des étudiants. Il s'est aussi entretenu avec des représentants des fondateurs du RTRA.

- Présentation du réseau, localisation géographique et description synthétique de son domaine d'activité :

Le Réseau Thématique de Recherche Avancée « Fondation Jean-Jacques Laffont - Toulouse Sciences Economiques » (FFJ - TSE) est également connu sous son appellation anglaise « *Toulouse School of Economics* » (TSE) . Il est localisé dans les locaux de la Manufacture des Tabacs de l'Université Toulouse 1 - Capitole, avant la livraison d'un nouveau bâtiment de plus de 10 000 m² à proximité dans le courant 2015.

Les recherches menées par les membres de TSE portent sur quasiment l'ensemble des champs de l'économie. Certaines spécialités se détachent néanmoins : l'économie industrielle, la théorie des contrats et des incitations, l'économie comportementale et expérimentale, l'économie publique, la finance, l'économétrie théorique et appliquée, la théorie de la décision, la macroéconomie, l'économie de l'environnement et des ressources naturelles, l'économie agricole, et l'économie du développement.

- Organisation et gouvernance :

La structure de TSE est complexe. Tout d'abord la Fondation Jean-Jacques Laffont - Toulouse Sciences Economiques (JLL - TSE) est une fondation de coopération scientifique qui a bénéficié du soutien public par le programme des Réseaux Thématiques de Recherche Avancée (RTRA). Elle possède du personnel en propre, mais aussi via un Groupement d'Intérêt Économique (GIE d'Économie Industrielle de Midi-Pyrénées). D'autre part, la Fondation JLL - TSE abrite une autre Fondation : l'« Institute for Advanced Studies in Toulouse » (IAST) financée par un Labex. La Fondation JLL - TSE a également des liens étroits avec l'École d'Économie de Toulouse, aussi appelée Ecole TSE, qui est une composante de l'Université Toulouse 1 - Capitole ayant pris la succession de l'UFR de Sciences Economiques en septembre 2011. L'École Doctorale monodisciplinaire « Toulouse Sciences Economiques » (ED 171) fait partie de l'École TSE. À côté de cela, il faut noter que l'association « Institut d'Économie Industrielle » (IDEI) créée en 1990 par Jean-Jacques Laffont continue ses activités avec des chercheurs et enseignants-chercheurs de TSE.

Le RTRA TSE est composé de 3 unités de recherches fondatrices dont tous les membres sont de facto membres de TSE : le Groupe de Recherche en Économie Mathématique et Quantitative (GREMAQ) - UMR CNRS 5604 et UMR INRA 1291 en association avec l'EHESS ; le Laboratoire d'économie des ressources naturelles (LERNA) - UMR INRA 1081 ; et l'Atelier de recherche quantitative appliquée au développement économique (ARQADE) - EA 3689. D'autres membres de TSE appartiennent à d'autres unités de recherche de l'Université de Toulouse 1 Capitole : Le Centre de Recherche en Management (CRM) - UMR CNRS 5303, et au Centre de Recherche en Mathématiques (CeReMath) - UMR CNRS 5219.

La Fondation JLL - TSE a une structure de gouvernance classique avec un Conseil d'Administration qui se réunit 2 fois par an avec des représentants des organismes fondateurs, du club des partenaires, des chercheurs, mais aussi des personnalités extérieures. Un Conseil Scientifique de 16 membres (dont 4 lauréats du Prix Nobel d'économie) assiste le Conseil d'Administration. La gestion de la Fondation est réalisée par un Directeur et un Comité de Direction de 6 membres qui se réunit chaque mois. Ce Comité de Direction est assisté de plusieurs Comités : Comité de Rémunération, Comité de Recrutement, Conseil de Département, Conseil du Staff Administratif.



- Effectifs propres à la structure (personnels affectés au réseau) ; évolution des effectifs depuis la création du réseau :

Il est difficile d'appréhender le personnel propre de la Fondation à partir des documents fournis par TSE. Au cours de l'année 2012, la Fondation TSE comptait 27 personnes affectées en propre au réseau, certaines sur une partie de l'année seulement. Parmi celles-ci, il y avait 5 fonctionnaires, et 4 personnes en CDI, le reste, 18 personnes, étant en CDD. 10 personnes avaient une position de chercheurs, 11 d'assistants-chercheurs, et 5 de lecteurs. Cependant dans les documents comptables fournis pour l'année 2012, il apparaît un effectif moyen de 18 personnes, dont 7 cadres et 11 employés.

Le reste du personnel administratif, soit 25 personnes, appartient au GIE d'Economie Industrielle de Midi-Pyrénées, rattaché directement à la Fondation. La plupart (22) sont en CDI.

Finalement, le personnel scientifique revendiqué par TSE est de 134 chercheurs et enseignants-chercheurs contre une centaine à la création du RTRA en 2008. Ces chercheurs et enseignants-chercheurs ont différents statuts : 81 appartiennent à l'Université Toulouse 1 - Capitole, 21 à l'INRA, 11 au CNRS, le reste appartenant à d'autres universités ou d'autres établissements. Le GREMAQ comprend la majorité du personnel scientifique avec 71 personnes, le LERNA en ayant 25 et ARQADE, 11. Les autres personnes appartiennent au CRM, au CéréMath ou se revendiquent directement de TSE.



2 • Appréciation sur le réseau

- Avis global :

Parmi les Réseaux Thématiques de Recherche Avancée, la Fondation Jean-Jacques Laffont - Toulouse Sciences Économiques (TSE) est exemplaire. En effet, son capital initial n'a été que très peu consommé, et elle a levé des fonds privés qui lui garantissent un financement durable. Elle a permis essentiellement d'attirer à TSE des jeunes chercheurs et des chercheurs confirmés recrutés sur le marché international, transformant ainsi durablement TSE qui n'est plus un département d'économie français, mais est devenu un acteur de la recherche en économie de premier plan au niveau international. De plus, la Fondation a permis de fluidifier certaines procédures, d'embaucher un personnel support de qualité, d'offrir des bourses doctorales aux meilleurs étudiants étrangers, de reconnaître la valeur des chercheurs en poste par un système de primes au mérite scientifique et à la publication, et de retenir à Toulouse des chercheurs de tout premier plan.

Le comité d'experts estime que la Fondation Jean-Jacques Laffont - Toulouse Sciences Économiques a ainsi pleinement rempli les objectifs scientifiques assignés aux RTRA. Elle permet à TSE d'être particulièrement bien armée dans la nouvelle phase de son histoire : la création d'un centre de recherche en économie unifié, fort d'environ 140 chercheurs, et le développement d'une école d'économie de Toulouse à mi-chemin entre l'université et la grande école, pour l'enseignement de la discipline et la diffusion du savoir économique.

- Points forts et possibilités liées au contexte :

- La création de la Fondation JJJL TSE a permis de lever des fonds privés qui assurent une pérennité financière à l'institution.

- Jusqu'à présent, TSE a très peu consommé de capital, contrairement à la plupart des RTRA.

- Le montage institutionnel de TSE permet de s'affranchir de certaines règles qui limitent l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur français - en particulier en économie.

- L'ouverture de TSE à de nouveaux domaines de recherche, en favorisant la fertilisation croisée avec d'autres disciplines à travers l'Institute for Advanced Study in Toulouse (IAST).

- La Fondation a permis d'augmenter le nombre de chercheurs de TSE, passant de 100 à 140, et d'ouvrir TSE à de nouveaux champs thématiques jusque là peu couverts, comme la finance ou le commerce international.

- La « marque » TSE s'est imposée auprès des chercheurs, personnels support et étudiants, et a permis de dépasser certains clivages liés à la multiplicité des institutions qui assurent la tutelle de TSE.

- Au final, TSE a pu remplir son objectif d'atteindre le « top 10 » des départements d'économie au monde, et s'avère comme un leader en Europe, à côté de la London School of Economics ou l'University College London.

- Points faibles et risques liés au contexte :

- La nébuleuse institutionnelle de TSE reste peu lisible, et les unités de recherche distinctes compliquent le paysage.

- La persistance des différences de statuts entre personnels.

- La gouvernance semble concentrée entre quelques décideurs, même s'il existe des structures pour faire remonter les remarques des chercheurs, du personnel support et des doctorants.

- Le processus d'arbitrage des décisions qu'implique la création d'un département de 130 chercheurs est complexe. Les réponses choisies font ressembler davantage TSE à un gros département d'économie américain plutôt qu'à une unité de recherche française.

- L'existence d'anciennes structures avec des tutelles différentes complique l'émergence des choix stratégiques.



- Le programme doctoral est encore marqué par des relations exclusives entre directeur de thèse et étudiant. Il n'y a pas encore de communauté d'étudiants et de chercheurs comme dans les meilleures universités américaines.

- **Recommandations :**

- Continuer les efforts pour professionnaliser l'école doctorale, en particulier fournir une procédure plus formalisée du suivi des progrès des étudiants (par exemple en ayant un comité de suivi des thèses) et les préparer suffisamment tôt à leur insertion sur le marché du travail académique ou non académique.

- Avoir une meilleure adéquation entre les flux entrants et sortants de doctorants afin d'éviter un environnement trop compétitif au sein du Master 2, et au contraire favoriser la coopération entre doctorants.

- Réfléchir à une simplification et à un regroupement de la gouvernance et de l'organisation.

- Réorganiser TSE sur la base de départements thématiques en fusionnant les unités de recherche actuelles.

- Maîtriser les dépenses de la Fondation afin d'éviter de puiser trop fortement et durablement dans la dotation comptable.



3 • Appréciations détaillées :

- Bilan de l'activité scientifique (position internationale, production, faits marquants) :

Entre 2007 et 2012, TSE a fortement augmenté son nombre d'enseignants-chercheurs et chercheurs, passant de 100 à 140. Le personnel support a également augmenté. La Fondation a un personnel propre de 18 personnes en 2012.

TSE a conforté sa position de première institution de sciences économiques en France (et en Europe). Elle a atteint la 10^{ème} place mondiale dans le classement RePEc (*Research Papers in Economics* de l'Université du Connecticut) en 2011. TSE est également très bien placée dans d'autres classements globaux (comme le classement Shanghai où TSE et l'INSEAD sont les deux seules institutions françaises classées parmi les 100 premières mondiales en économie et management), ou le rapport Combes-Linnemer 2010 classant les départements d'économie en France.

Individuellement, les chercheurs de TSE ont également une position dominante en Europe (le premier chercheur européen selon le classement RePEc est un chercheur de TSE, et 8 autres chercheurs de TSE se classent parmi les 200 premiers en Europe. Par ailleurs, 10 enseignants chercheurs de TSE sont actuellement membres de l'IUF au niveau junior ou senior. Tous ces indicateurs sont en progression sur la période du RTRA (depuis 2007).

- Rayonnement et notoriété du RTRA (stratégie de coopération, réalité et qualité de l'animation scientifique, qualité des recrutements, attractivité, montant des financements sur projets, notamment dans le cadre des programmes « investissements d'avenir ») :

Le rayonnement du RTRA se mesure par une attractivité accrue dans le recrutement des chercheurs juniors, des chercheurs confirmés et des étudiants doctoraux.

Un effort particulier a été porté sur le recrutement des juniors, en rendant les postes à TSE compétitifs sur le marché international. TSE en effet recrute dans le marché du travail académique américain les meilleurs docteurs, en suivant les procédures habituelles aux États-Unis et dans les meilleurs centres européens (sélection sur dossier après annonces sur le site du *Job Opening for Economists*, entretien au congrès de l'*American Social Sciences Association* en janvier, puis visites sur place des candidats, et enfin sélection par un comité de recrutement ad hoc).

Pour renforcer l'attractivité des postes, TSE a mis en place, avec l'aide de l'Université Toulouse 1 Capitole, un système de décharge des cours (demi-charge soit 64 heures de cours) et une augmentation du salaire, afin de rendre le salaire compétitif vis-à-vis des concurrents européens comme la London School of Economics, les Universités d'Oxford, de Barcelone ou Bocconi en Italie. Concrètement, les candidats se voient offrir un contrat à durée déterminée, apparenté au « tenure track » américain de 2 fois trois ans, avec la promesse faite par TSE de réaliser un effort maximal (*best effort*) pour obtenir un contrat permanent à l'université après 6 ans. Ce montage, exposé très clairement aux candidats au cours de la procédure de recrutement, fonctionne grâce à la confiance absolue entre TSE et la présidence de l'Université Toulouse 1 Capitole. Malheureusement, un montage analogue est difficile à mettre en place avec les autres tutelles (CNRS, EHESS, INRA). De fait, la part des chercheurs de ces organismes a tendance à diminuer, en termes absolus au sein de TSE.

Pour faciliter l'intégration et l'accueil des juniors étrangers, TSE a également mis en place une procédure d'aide, et recruté un personnel support destiné entièrement à l'accueil des chercheurs étrangers. Au total, cette procédure a permis de recruter 14 juniors depuis 2008 - dont un seul est reparti pour accepter une offre à Columbia.

Pour recruter des seniors, (plus particulièrement dans la classe d'âge des jeunes seniors, thèse + 10 ans), TSE a fait un effort particulier qui a permis d'inverser la fuite des cerveaux et de faire revenir en France des chercheurs européens à très fort potentiel. Onze chercheurs seniors ont ainsi été recrutés, grâce à des offres attractives en termes d'environnement de recherche, d'enseignement et de salaire rendues possibles par les mécanismes mis en place par la fondation J.J.L. TSE. Ainsi plusieurs chaires « seniors » ont été créées au sein de TSE.

Le recrutement d'étudiants doctoraux a peu évolué entre 2008 et 2012, et l'on compte environ en stock 100 étudiants doctoraux. L'origine géographique des étudiants a cependant évolué, la part de Français passant de 25% à 20%, et la part d'étrangers extra-européens (en provenance d'Asie) étant en progression constante.



Les chercheurs de TSE ont également remporté 9 bourses de l' *European Research Council* (ERC) tant *junior* que *advanced* depuis 2009, classant TSE comme la première institution en Europe pour les ERC en économie. Les ressources procurées par les bourses ERC représentent, en 2013, 2.5 M€ pour les chercheurs de TSE. Ceux-ci ont porté 11 projets ANR blancs depuis 2009. TSE participe ou pilote 4 projets européens du 7^{ème} programme cadre de recherche et développement (PCRD 7 ou FP7).

TSE a obtenu deux LABEX : le premier intitulé « Incitations aux Agents et aux Marchés (IAM) » procure un financement de 15 M€ sur 8 ans, ce qui représente un des plus gros LABEX en économie. Il porte sur les domaines de prédilection de TSE à savoir l'organisation industrielle, la régulation tant des entreprises que de la zone euro, ou encore l'économie de l'environnement. Il est aussi intéressant parce qu'il développe une approche pluridisciplinaire liant les décisions économiques, les interactions sociales et les processus cognitifs. Le second LABEX est l' « *Institute for Advanced Study in Toulouse* » (IAST). Cet institut, à l'instar de certaines grandes universités américaines, cherche aussi à promouvoir des études interdisciplinaires entre de nombreuses disciplines des SHS (économie, droit, sociologie, psychologie, anthropologie, philosophie, etc.). Ce LABEX est doté, dans le cadre des Investissements d'Avenir, de 25 M€ sur 10 ans. Il permet à TSE de financer des chaires et des visites de professeurs de renommée mondiale.

Finalement, TSE a reçu un budget de 7 M€ en 7 ans dans le cadre des Investissements d'Avenir pour financer un projet pédagogique appelé FREDD (FoRmer les Économistes de Demain) qui est une labellisation « Initiatives d'Excellence en Formation Innovantes » (IDEFI) pour son École TSE. Ce programme soutient la refondation du cursus d'étude en économie de licence au doctorat.

L'ensemble de ces projets de recherche et supports externes démontre la qualité de chercheurs de TSE et l'impact de la Fondation dans le développement non seulement de la recherche dans cette institution, mais aussi dans le renouvellement dans la formation des économistes.

- Effet levier du RTRA (actions nouvelles mises en place, partenariat avec les secteurs économiques, culturels ou sociaux, interaction avec l'environnement, impact du réseau sur la formation) :

Le RTRA et la création de la Fondation Jean-Jacques Laffont ont eu des conséquences importantes dans plusieurs dimensions, et nous insisterons sur trois en particulier : un modèle pour le système universitaire, ses relations avec les tutelles, et son identité propre.

- (a) Un modèle de réussite d'un système mixte public-privé...

La Fondation a réussi à faire perdurer l'apport financier du RTRA et à créer une base financière importante grâce à l'apport de capitaux. En effet, la Fondation a pu attirer de façon impressionnante des contributions d'entreprises publiques et privées de plus de 30 M€ entre 2007 et 2013, tout en ayant une gestion très conservatrice du capital fourni par le RTRA, puisque d'un capital initial apporté par les fondateurs et l'État de 12M€ en 2007, il reste 9M€ en 2013. Cette consommation réduite des fonds publics est d'autant plus remarquable que les fonds privés ne sont pas consommables, et que les taux d'intérêt sont restés très faibles, voire nuls, durant cette période, limitant les ressources issues des placements.

La Fondation fournit donc un exemple aujourd'hui unique en France de la possibilité de créer un modèle public-privé d'enseignement et de recherche. L'aptitude à créer un effet de levier des fonds publics en l'espace de cinq ans n'est toutefois pas nécessairement quelque chose qu'il est facile de généraliser. Il ne faut pas oublier que l'association « Institut d'Économie Industrielle » (IDEI) créée en 1990 par Jean-Jacques Laffont avait déjà établi les bases d'un tel modèle hybride en créant la possibilité de compléments de salaire pour les chercheurs. L'IDEI a pu, par ses travaux de conseil, établir la réputation des chercheurs toulousains dans le domaine de l'économie industrielle et des incitations et faciliter ainsi les relations de long terme avec des entreprises publiques ou privées qui se retrouvent maintenant parmi les partenaires privilégiés de TSE. Il reste toutefois que le financement RTRA a permis de fournir ces compléments de salaire de façon beaucoup plus flexibles que dans le modèle IDEI, et a contribué de façon très significative à la croissance de TSE et à la crédibilité du modèle « hybride » pour l'université, solidifiant en outre les bases d'un vrai partenariat avec l'université.



Au-delà des aspects financiers et organisationnels, la Fondation a acquis une réputation unique d'intermédiaire entre le monde académique, industriel et public. Les chercheurs de la Fondation sont souvent sollicités pour faire partie de comités gouvernementaux ou d'experts. Le nombre de conférences, de journées d'études sur des domaines d'actualité a fortement augmenté, ce qui se traduit par des charges accrues pour le personnel administratif, dont l'effectif s'est également accru.

(b) ...fortement soutenue par la Présidence de l'Université Toulouse 1 Capitole...

La possibilité de financer des chaires junior et senior a non seulement permis d'attirer d'excellents chercheurs mais aura vraisemblablement pour effet induit d'attirer des étudiants de qualité au niveau du doctorat. L'objectif de la Fondation est de pouvoir attirer en moyenne 3 chercheurs par an sur les chaires junior sur un modèle de titularisation à l'horizon de six ans. Cet objectif semble raisonnable dans la mesure où la Fondation reçoit le soutien du Président de l'université, permettant d'entériner les promesses de promotion ou d'embauche.

Le financement a permis également de conserver les chercheurs existants en développant des systèmes de rémunération tels que les primes aux publications ou les primes de « réputation » (*outstanding vitae awards* - OVA), dont les montants sont vérifiés par le conseil scientifique de TSE (qui comprend quatre prix Nobel d'économie). Le directeur indique que ce système méritocratique est accepté par une grande majorité des chercheurs de TSE. Cette acceptation est probablement liée aux efforts de transparence dans la gouvernance et le processus de décision, y compris le recours au conseil scientifique composé de personnalités extérieures.

Avec le soutien de la présidence de l'Université de Toulouse 1 Capitole, le financement du RTRA a permis de contourner les contraintes administratives et de promouvoir une politique d'excellence au sein de TSE sans toutefois que l'Université ne donne des moyens supplémentaires à TSE. En d'autres termes, en autorisant des décharges de cours financées par la Fondation, cela permet d'offrir des conditions de travail plus attrayantes pour les chercheurs méritants sans toutefois imposer une charge budgétaire à l'Université. Un danger potentiel serait la tentation pour l'Université de se décharger de certaines dépenses sur la Fondation, mais les rencontres fréquentes et les bonnes relations entre représentants de TSE et de l'Université semblent avoir permis, pour l'instant, d'éviter ce genre d'écueil.

(c) ...qui implique une identité forte.

La Fondation a mis en place un organigramme qui décentralise les décisions les plus importantes à des comités ou des conseils. Ces décisions sont avalisées par la direction et le conseil d'administration de la Fondation qui cherchent également l'aval des partenaires institutionnels et du conseil scientifique. Les conseils de faculté ainsi que le forum annuel permettent aux différentes composantes de la Fondation de se faire entendre.

La Fondation a permis de créer un point focal pour les chercheurs, le personnel administratif et les étudiants qui perçoivent le label "TSE" comme étant celui auquel tous s'identifient. Cela est apparu très fortement lors des entretiens du comité d'experts avec les chercheurs, les cadres administratifs et les étudiants. La logique identitaire et les bénéfices de coordonner les activités scientifiques de plusieurs unités de recherches ou d'enseignement au sein de TSE, en reprenant les fonctions et compétences de l'UFR de Sciences Économiques, a mené la Fondation à ouvrir un débat sur la fusion possible des 3 unités de recherche fondatrices du RTRA. Les débats sont encore préliminaires et les problèmes à résoudre sont de plusieurs ordres : par exemple, le fait que ces unités de recherche dépendent d'organismes externes à l'université, qui pourraient insister pour avoir une visibilité propre au sein de l'unité fusionnée (demande de l'INRA en l'occurrence).

Il est possible toutefois d'observer que si la visibilité de TSE constitue un point fort et crée un effet « d'étendard » facilitant l'appropriation des missions, l'organisation, la gestion, voire la gouvernance demeurent multiples et potentiellement multi-strates.

Le soutien qui a pu être observé entre la présidence de l'Université et les organismes de recherche vis-à-vis de la Fondation TSE, tous faisant l'objet de la convention d'objectifs du RTRA, pourrait être consolidé et approfondi par des évolutions d'organisation et de gestion. On pourrait souhaiter une simplification de l'organisation avec une formalisation plus claire des moyens humains et financiers délégués par chaque partenaire sur la durée, à la manière d'un contrat d'objectif et de moyens, ainsi qu'une élégation globale de gestion consentie par les partenaires à l'un d'entre eux.



- **Gouvernance (fonctionnement des comités de sélection des projets ou des comités scientifiques, évaluation des résultats scientifiques, valorisation des résultats, signature des articles, communication interne et externe) :**

La gouvernance de TSE et de la Fondation reproduit les schémas habituels dans les fondations scientifiques du plus haut niveau, en séparant un conseil d'administration, un comité de direction et un conseil scientifique. De plus, de petits comités ad hoc font des propositions concernant le recrutement et les rémunérations. La gouvernance reproduit donc les meilleures pratiques internationales en termes d'administration scientifique.

Par rapport au modèle académique habituel (en France et à l'étranger), la gouvernance laisse assez peu d'initiatives à la communauté entière des enseignants-chercheurs, en concentrant les décisions entre un petit nombre d'acteurs. La gouvernance de TSE pose des problèmes spécifiques, liés à la constitution d'un département d'économie de 130 personnes. Les procédures mises en place sont éloignées des conseils classiques dans les universités européennes, mais semblent remplir leur objectif, permettant à la fois une prise de décision rapide et efficace et la possibilité pour toutes les parties prenantes (chercheurs, doctorants et personnel support) de faire entendre leurs voix.

- **Gestion financière du réseau (accroissement du capital, utilisation des moyens, analyse des dépenses scientifiques et, au titre des fonctions support, consommation de la dotation initiale, cohérence du budget en rapport avec les enjeux scientifiques) :**

Dotée par l'État et les établissements fondateurs en 2007 d'un fonds de 13,625 M€ consommable à 90%, Toulouse Sciences Économiques a levé dès juin 2008 des fonds privés à hauteur de 33M€. Sur ce montant, 31,9M€ ne sont cette fois pas consommables mais destinés à produire des intérêts. L'État accompagna la démarche en s'engageant à contribuer complémentaiement en capital non consommable et à proportion égale des fonds privés non consommables levés (30 M€ seront alloués). La Fondation a donc reçu une dotation totale de 76 M€ sur la période, dont 12 M€ sont consommables.

Les fonds dédiés résultant des financements contractuels de type ERC, FP7 et ANR, intégrés aux fonds propres de la Fondation, ont fortement augmenté entre 2007 et 2012 en passant de 1,1 M€ à 9,5 M€, ce qui démontre l'existence de l'effet de levier postulé par le dispositif, et permet le développement stratégique de la Fondation. Au total, à la fin 2012, la Fondation dispose d'une trésorerie nette de 76,7 M€, auxquels doivent s'ajouter des engagements reçus en fonds dédiés des Labex IAM (13.5 M€) et IAST (22.5 M€) qui ne sont pas intégrés aux comptes.

Ainsi que le relève la Cour des Comptes dans son rapport public annuel de 2012, TSE se distingue sur ce point parmi les RTRA en transformant l'essai du fonds initial d'amorçage, mais aussi et surtout, en pérennisant son activité par la levée de fonds non consommables.

L'augmentation du budget de la Fondation a accompagné sa montée en puissance : il est passé de 2,4 M€ en 2008 à 4.7 M€ à périmètre constant, et à 5,4 M€ si on inclut la fondation associée IAST. L'interrogation pourrait porter sur la soutenabilité à long terme du financement de l'activité de la Fondation par le produit des intérêts de placement du fonds. Malgré une gestion minutieuse pilotée par un Comité de placement et l'appel à un courtier après mise en concurrence, les produits financiers ne contribuent pas à un financement régulier et consistant (entre 5,25% et 0,39% de taux de rendement annuel) ; et TSE a été amenée à puiser un financement de 3,3M€ (sur les 12 M€) sur les fonds consommables. Le reste des ressources provient des fonds dédiés des contrats de recherche des organismes et agences nationaux ou européens et des contrats de recherche privés bénéficiant du Crédit d'Impôt Recherche pour les entreprises donneuses d'ordre.

Du point de vue des dépenses, les opérations de développement de la recherche représentent environ 70% de celles-ci. Sur 5,38 M€ de ces dépenses en 2012 (incluant l'IAST), le programme de décharge de cours et le programme de primes à la publication coûtent respectivement 207 k€ et 604 k€ à TSE, le reste concernant les chaires (822 k€) et les programmes de recherche (1 668 k€). La valorisation de la recherche représente 357 k€ en 2012, alors que les contrats doctoraux de l'École TSE se montent à 295 k€. Finalement, les frais généraux et d'administration de la Fondation sont de 767 k€, soit 16% des dépenses totales en 2012. La part des frais généraux dans les dépenses globales a chuté de 2008 à 2012, passant de 20% à 16%.



Il n'empêche que sur les 5 exercices comptables de la période 2008-2012, la Fondation a fait face à un résultat net négatif au cours de 4 années, seule l'année 2009 a montré un solde positif grâce à l'utilisation des fonds consommables. Si on ne tient compte que des ressources courantes de la Fondation (avant prélèvement sur la dotation consommable), le résultat négatif s'est aggravé depuis 2010 passant de -196 k€ (sans consommation de dotation) à -1476 k€ en 2012 (avec 161 k€ de déficit et 1 315 k€ de consommation de dotation). Même si une part de cet accroissement provient de la diminution du rendement des fonds investis, un redressement des comptes par une maîtrise accrue des dépenses est indispensable pour assurer la stabilité de la Fondation à moyen terme, sans que celle-ci ne puise trop dans la dotation consommable.

TSE est amenée à gérer de multiples sources de financements, avec plusieurs systèmes informatiques de gestion financière appartenant aux différentes entités (CNRS, Université, INRA, EHESS et l'IAST depuis 2011 comme fondation abritée), auxquels s'ajoute la gestion des dépenses propres à la Fondation. Cela pourrait sembler constituer une source importante de complexité de gestion, d'erreurs potentielles ou de déperdition de moyens. Les équipes de gestion, quelles que soient leur appartenance, ont appris à composer avec les différentes procédures et outils et perçoivent plutôt dans cette diversité des avantages en termes de souplesse. Néanmoins le comité d'experts a fait face à certaines difficultés dans la compréhension de la situation budgétaire et comptable de la Fondation à partir des documents fournis, qui auraient pu être davantage explicites.

Le projet de TSE de regrouper les 3 unités de recherche semble malgré tout, sur le plan de la gestion, une perspective de simplification appréciable.

Les différentes entités (les 3 unités de recherche, l'École, l'Université...) conservent sur le plan de la gestion et des tâches financières des domaines d'action bien définis. L'apport de la Fondation a permis notamment le recrutement d'agents chargés de fonctions de coordination ou de support mutualisé : contrôle de gestion à finalité de maîtrise des modèles de coûts des contrats européens, coordination des systèmes d'information, direction financière, direction opérationnelle et ressources humaines, sur la logique de la mise en réseau et non pas de la superposition des structures.

La mise en place d'une comptabilité analytique permet de décrire la contribution des deux grandes sources de financement (consommation ou rendement du fonds de dotation d'une part et ressources propres-contrats d'autre part). Ainsi, après avoir noté que le programme de primes à la publication est totalement assis sur des fonds dédiés, on observe que les ressources du fonds sont principalement consacrées au programme de décharge d'enseignement (remboursement à l'Université Toulouse 1), le programme de valorisation, le programme de bourses internationales. Les Chaires et les programmes de recherche sont financés à 80% par des fonds dédiés (ERC, ANR, etc.).

- Projets du RTRA, notamment dans le cadre des Investissements d'avenir (évolution de la fondation, articulation avec les projets Investissements d'avenir dont le RTRA est porteur et/ou auquel le RTRA est associé, réflexion stratégique) :

La Fondation TSE s'est donné 4 objectifs à moyen terme pour consolider sa place sur la scène nationale et internationale de la recherche en économie :

- 1) Renforcer l'attractivité des postes académiques de TSE ;
- 2) Devenir une référence mondiale en matière d'enseignement de l'économie ;
- 3) Devenir un acteur incontournable du débat économique ;
- 4) Simplifier et renforcer la gouvernance de TSE ;

Ces différents objectifs sont souhaitables et réalisables en continuation de l'effort actuel de TSE, sans qu'il s'agisse d'augmenter la taille du réseau. Les dirigeants de TSE cherchent ainsi davantage la qualité que la quantité.

Le projet scientifique de TSE s'articule autour de quatre grandes thématiques de recherche.

Premièrement l'analyse des incitations, des comportements, des acteurs et des marchés soutenus par le Labex IAM. C'est sur la base très solide construite en économie industrielle par TSE et qui était focalisée sur la théorie des contrats que s'est construite cette première thématique. Ce projet sera cependant plus ouvert que la théorie des contrats stricto sensu, car il est maintenant défini comme un projet sur la théorie des incitations. Les liens que



Toulouse a tissés avec des chercheurs internationaux, comme le Prix Nobel d'économie Éric Maskin, seront fort utiles dans ce contexte.

Un deuxième thème porte sur les entreprises et les marchés, avec des recherches sur le processus de décision et sur le financement des entreprises, ainsi que sur la réglementation des marchés.

Le troisième thème concerne les différents aspects de l'innovation et de la croissance, tant au niveau de l'entreprise qu'à un niveau plus global.

Finalement le dernier grand thème de recherche portera sur l'économie de l'environnement, des ressources naturelles et du développement.

Les thèmes proposés sont ou très généraux, ou très spécifiques. Il est donc difficile d'évaluer le projet, sauf si on se limite à dire que les chercheurs excellents que sont les membres de TSE continueront à produire une recherche d'un bon niveau dans tous les domaines mentionnés.

La proposition de réorganisation de la recherche avec la fusion de trois unités de recherche fondatrices et la création de départements thématiques à l'intérieur de TSE diminueront la complexité des relations avec le CNRS et l'INRA. Cependant ce dernier souhaite maintenir assez naturellement ses chercheurs dans un groupe orientant ses recherches vers ses propres problématiques, ce qui pourrait être réalisé par un département spécifique qui remplacerait le LERNA en conservant en grande partie les mêmes thèmes de recherche.

L'idée intéressante d'ouvrir la recherche en économie à d'autres disciplines comme la psychologie et la biologie, sera grandement facilitée par l'existence du Labex IAST (*Institute for Advanced Studies in Toulouse*) sous forme d'une fondation associée, bien que cet institut et ses projets ne soient pas mentionnés dans le document présenté. Ces recherches interdisciplinaires devraient impliquer l'ensemble des chercheurs de TSE.

Quant aux ambitions de TSE pour les prochaines années, le recrutement de chercheurs d'un très bon niveau est une grande priorité. TSE, comme cela a déjà mentionné dans ce rapport, a mis en place un système d'incitations qui favorisera la réalisation de cet objectif. Néanmoins, ce ne sont pas seulement les incitations financières qui sont importantes. Plusieurs des enseignants juniors recrutés récemment ont expliqué que les termes exacts de leur contrat et la probabilité d'obtenir un poste de titulaire n'étaient pas suffisamment clairs pour eux. Le système français de la recherche n'est pas très bien adapté pour le passage d'un contrat à durée déterminée de type « tenure track » à un poste définitif. Il serait opportun de rédiger un document expliquant les différentes voies possibles pour une titularisation.

Au niveau des seniors, le problème est plus complexe, mais il ne faut pas oublier que la réputation de TSE a été construite par deux individus qui étaient relativement jeunes quand ils sont venus à Toulouse. Par conséquent, il faudrait peut être miser beaucoup sur les jeunes seniors par une implication forte dans le fonctionnement et le développement de TSE.

L'École TSE a commencé à établir les bases d'un centre d'excellence pour l'enseignement de l'économie en proposant une voie intermédiaire et innovante entre le cursus universitaire classique et les grandes écoles. Cependant le nouveau système est inachevé. En abandonnant la structure LMD, TSE propose un premier cursus de 2 ans de type classe préparatoire. Ensuite une sélection est opérée en L3 pour deux années supplémentaires de haut niveau avec une majorité de cours en anglais. Actuellement, il y a un ensemble de Master 2 proposés et de nombreux étudiants qui voudraient continuer en thèse sont éliminés après le M2, ce qui n'est pas très apprécié par les étudiants, reprochant au M2 son caractère compétitif qui conduit à un « bachotage solitaire » nuisible aux connaissances fondamentales pour la recherche. L'objectif de l'École TSE est de remplacer ce système par une séparation entre les étudiants destinés à suivre un doctorat et ceux qui veulent partir après l'obtention de leur M2. Cette idée coïncide avec la pratique dans certaines grandes universités aux États-Unis et en Angleterre et semble être très bonne. Ainsi TSE veut contrôler l'accès au programme doctoral avec une année de cours avancés complémentaires à partir du M2 en contingentant les places en fonction des financements disponibles par les contrats doctoraux (16 en 2013). Cependant pour attirer des étudiants de l'étranger, il faudrait peut-être envisager le recrutement de ces étudiants après le M2 pour passer directement dans le groupe des doctorants. D'autre part, le comité d'experts s'est étonné du taux relativement faible de membres de TSE qui encadraient des doctorants : seulement 51 enseignants-chercheurs et chercheurs encadrent au moins un doctorant sur les 134 membres de TSE. Même si le nombre moyen de thèses par encadrant est de 2,6 ; une meilleure répartition serait préférable à l'avenir.



TSE a déjà acquis une grande réputation comme centre de recherche, mais pour l'instant n'a pas réussi à placer ses doctorants dans des Universités se situant au niveau des ambitions affichées dans le rapport.

Personne ne doute que TSE ne continue sur sa lancée et que la stratégie générale soit bonne.

La seule question qui se pose est de conserver un esprit d'équipe dans un groupe aussi vaste, peut être le plus grand « département » d'économie actuel en comparaison avec ce qui se fait dans les universités américaines. Cela serait sans doute le rôle des départements thématiques. Ce mouvement s'enclenche au sein de TSE, et on voit déjà se regrouper des chercheurs des différentes unités de recherche autour de thématiques spécifiques comme l'environnement ou la finance par exemple.



4 ● Observations générales des tutelles

Le réseau thématique de recherche avancée n'a pas souhaité formuler d'observations sur ce rapport d'évaluation.