

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- jeudi 2 octobre 2008 -**

Sommaire

| | | |
|------|--|----|
| I. | Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 14 avril 2008 | 2 |
| II. | Informations sur les perspectives d'exécution du budget 2008 | 24 |
| III. | Projet d'acquisition de l'immeuble de l'Ecole des Ponts et Chaussées 26-28 rue des Saints-Pères | 3 |
| IV. | Proposition de cahier des charges concernant l'Endowment | 19 |
| V. | La politique scientifique de Sciences Po | |
| IV. | Informations et questions diverses | 25 |

PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Christian BIDEGARAY, Bernard BOUCAULT, Michel BUSSI, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, Jacques CHEVALLIER, Richard DESCOINGS, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Serge HURTIG, Jean-Marcel JEANNENEY, Guy JOURSON, Alain LANCELOT, Perrine de LARQUIER, Michel PEBEREAU, Cédric PRUNIER, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Kathy ROUSSELET, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Jean-François SIRINELLI, Philippe TERNEYRE.

ABSENTS OU EXCUSES

Hélène CARRERE d'ENCAUSSE, François CHEREQUE, Pierre GADONNEIX, Marion GUILLOU, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Isabelle de LAMBERTERIE, Jean-Claude PAYE, Jean-Louis RULLIERE.

ASSISTAIENT A LA REUNION

Nicolas CATZARAS, Directeur adjoint chargé des directions support et appui ; Hervé CRES, Directeur adjoint chargé des études et de la scolarité ; Isabelle FRANCOIS, Directrice financière ; Michel GARDETTE, Directeur adjoint chargé de l'information scientifique ; Jean-Baptiste GOULARD, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po ; Christophe HONORE-ROUGE, Directeur adjoint financier ; Aurélien KREJBICH, Directeur des ressources humaines ; Bruno LATOUR, Directeur adjoint et directeur scientifique ; Nadia MARIK, Directrice adjointe chargée de la stratégie et du développement ; Francis VERILLAUD, Directeur adjoint chargé des affaires internationales et des échanges.

PROCES VERBAL

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

PROCURATIONS :

M. CHEREQUE a donné procuration à M. DUHAMEL.

M. GADONNEIX a donné procuration à M. CASANOVA.

Mme GUILLOU a donné procuration à M. SIRINELLI.

M. JOUYET a donné procuration à M. CASANOVA.

M. LADREIT de LACHARRIERE a donné procuration à M. PEBEREAU.

M. PAYE a donné procuration à M. JEANNENEY.

M. le PRESIDENT.- ont bien voulu nous demander de les excuser : Mme CARRERE d'ENCAUSSE ; M. CHEREQUE, qui a donné pouvoir à M. DUHAMEL ; M. GADONNEIX, qui m'a donné pouvoir ; Mme GUILLOU qui donne pouvoir à M. SIRINELLI ; M. JOUYET qui me donne pouvoir ; M. LADREIT de LACHARRIERE qui a donné pouvoir à M. de CASTRIES.

Je voudrais féliciter, en notre nom à tous, notre collègue et ami Michel PEBEREAU qui a été fait grand officier de la légion d'honneur. Cette haute dignité qu'il mérite tant, rejaillit un peu sur notre maison. J'adresse également nos félicitations à Mme Marion GUILLOU qui a été faite officier de la légion d'honneur.

L'ordre du jour a été modifié de deux façons. D'abord, nous renonçons à débattre de la politique scientifique. L'affaire de l'immeuble de l'Ecole des Ponts et Chaussées est préoccupante et importante pour nous. Elle exige une décision du Conseil et donc une discussion immédiate. C'est une affaire qui change de contenu de jour en jour. Si vous voulez bien accepter cette modification de l'ordre du jour, et en raison du fait que certains des membres du Conseil devront nous quitter vers dix heures trente, nous traiterons cette question en premier.

Ensuite, nous discuterons de la proposition du cahier des charges concernant l'Endowment, puis des perspectives d'exécution du budget.

La politique scientifique sera traitée lors d'un prochain conseil. Je prends l'engagement d'envoyer le plus tôt possible, une note générale qui vous permettra de réfléchir à cette question.

I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISoire DE LA SEANCE DU 14 AVRIL 2008

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

Il est donc adopté.

M. le PRESIDENT.- Vous disposez dans votre dossier d'une copie d'une note que l'Administrateur a rédigée à notre attention. Ce n'est pas seulement une affaire immobilière. Nous devons prendre une décision, nous avons fait une proposition que vous devez approuver ou désapprouver. Mais cette affaire immobilière concerne aussi, l'avenir de Sciences-Po, donc son extension. Actuellement, nous avons plus de sept mille étudiants, des bibliothèques, des centres de recherche. Nous sommes à l'étroit. Or, nous devons renoncer à notre projet en Ile-de-France, en raison de décisions gouvernementales qui ont été prises, qui nous dépassent mais qui nous ferment cette possibilité.

Le choix vers lequel nous nous orientons est donc un choix urbain, dans les environs de l'Institut, de la rue Saint-Guillaume, à savoir un développement de notre Institution au centre de Paris ce qui, manifestement, n'est pas dans l'air du temps, à la différence de ce qui se passe à New-York, Berlin ou Londres, où les autorités locales ont voulu qu'au centre des grandes villes soient maintenues des activités intellectuelles et scientifiques et pas uniquement des hôtels pour touristes.

Richard DESCOINGS va vous exposer la question. Avec mon complet accord, il a pris un certain nombre d'initiatives que nous allons vous soumettre. Nous souhaitons que cette discussion soit la plus approfondie possible car, au-delà de la question immobilière, elle engage l'avenir de la maison au centre de Paris.

M. DESCOINGS.- Mesdames et messieurs, je voudrais partager avec vous de bonnes nouvelles, des nouvelles que l'on peut considérer comme moins bonnes, et aussi vous faire partager ma perplexité et vous demander conseil.

Les bonnes nouvelles sont que, non seulement l'attractivité de Sciences Po auprès des bacheliers et des étudiants qui ont déjà accompli une première formation universitaire ne se dément pas, mais qu'elle continue de se développer. Je vais donner quelques chiffres qui figurent dans la note que je vous ai adressée tardivement, mais comme vous l'imaginez, ces derniers jours, la situation a évolué quasiment d'heure en heure, pas seulement à l'échelle de la planète, mais aussi à notre micro-échelle.

Nous avons plus que doublé le nombre de candidats depuis l'année 2000. De 2007 à 2008, la croissance des candidatures a été supérieure à 13 %. Je rappelle que sur cette période, en moyenne, le nombre des étudiants en France augmente très faiblement et très diversement, selon les filières disciplinaires. Cette croissance des candidatures va de pair avec une hausse de la qualité des candidats admis, bien évidemment ceux qui nous intéressent le plus, si on accepte de considérer que les mentions les plus élevées au baccalauréat signifient quelque chose. Je fais partie de ceux qui défendent l'idée qu'une mention très bien ou une mention bien, ce n'est tout de même pas si mal. Je le sais, on dit beaucoup que le niveau baisse, peut-être y a-t-il des parents autour de la table qui constatent que tous les enfants, tous les adolescents, tous les jeunes adultes n'accèdent pas tous à la mention très bien ! Ceux qui l'obtiennent, c'est donc rarement par hasard surtout quand un jury vérifie sur les dossiers scolaires, depuis la classe de seconde, qu'une mention très bien n'est pas un accident.

Nous pourrions, Cher Alain, ne plus recruter que dans le vivier des mentions « très bien ». Auriez-vous imaginé, il y a quinze ans de cela, en rétablissant la possibilité pour les bacheliers ayant une

mention très bien de se présenter en demandant l'exonération de l'examen, qu'aujourd'hui ce soient mille sept cents candidats avec la mention très bien qui se présentent, et qu'un jury composé d'inspecteurs généraux de l'Education nationale choisissent à peine plus de 20 % de ceux-là ? Vous imaginez comme il est facile de l'expliquer aux candidats déçus comme à leurs parents !

Le deuxième point - et je sais que notre Conseil y est extraordinairement attentif - c'est que, non seulement nous n'avons jamais eu autant de candidats, non seulement ces candidats n'ont jamais aussi bien réussi au baccalauréat mais également nous n'avons jamais eu une telle diversité sociale. En quelques années, le nombre des étudiants boursiers à Sciences Po est passé de 6 à 20 %. Je parle des boursiers du CROUS ; ce n'est pas la tendance nationale même si, à cette rentrée 2008, nous allons assister à une augmentation importante, puisque la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche, s'inscrivant dans la politique suivie depuis trente ans, a décidé d'augmenter le nombre des boursiers (sans guère augmenter le montant des bourses), soit une augmentation de cinquante mille étudiants mais qui ne toucheront pas de bourse - dans le jargon de l'Education nationale, ce sont des boursiers à taux zéro -. L'avantage pour eux est important, ils ne paieront ni les droits d'inscription à l'université ni la sécurité sociale.

20 % d'étudiants boursiers, 25 % d'étudiants qui ne payent pas du tout de droits de scolarité, pas même le montant payé à l'université, et c'est l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur qui l'indique dans son rapport de juillet, le nombre d'étudiants qui sont enfants de RMIstes, de pensionnés avec une petite retraite, de chômeurs, de femmes qui élèvent seules leurs enfants, a doublé dans notre établissement. Bien sûr, le pourcentage est faible. On est passé d'à peu près 3 % aux environs de 6 % mais n'oublions jamais que si, pour l'ensemble de l'université et des classes préparatoires, les taux sont plus élevés (et stables), ceux qui sont admis à Sciences Po, dans 95 % des cas, réussissent leurs études et leur entrée dans la vie professionnelle.

La comparaison avec notre situation que je souhaiterais faire faire au Ministère, c'est donc celle des étudiants très défavorisés qui réussissent leurs études, qui réussissent les concours auxquels préparent les classes préparatoires aux grandes écoles, ou qui réussissent à aller au moins jusqu'à la licence et, qui munis de celle-ci, trouvent un emploi. L'extrême majorité de ceux que nous recrutons vont jusqu'au master et trouvent un emploi.

Ce mouvement où, tout à la fois, nous avons plus de candidats, des candidats admis de meilleure qualité - si on prend le baccalauréat national comme la pierre de touche de cette qualité - et un corps social plus divers, n'a été possible que parce que votre Conseil nous a autorisés à augmenter les nombres. Plus un examen est sélectif, plus il faut être dans l'hypothèse « zéro défaut » pour être admis, plus l'homogénéité sociale est assurée. Notre Conseil comme le Conseil de direction de l'IEP a toujours approuvé que, dès lors que la progression était mesurée, il était souhaitable de ne pas faire du malthusianisme la pierre de touche de la qualité des études et de la qualité des diplômés arrivant sur le marché du travail. Ce sera encore plus vrai dans les années à venir. L'évolution démographique fait que, pendant quelques années, le marché du travail va être structurellement favorable aux nouveaux jeunes diplômés. Même si on ne remplace pas tous les départs en retraite, l'importance de ce nombre fait que les bons jeunes diplômés devraient sans peine trouver un travail.

Les taux de sélection de cette année n'ont jamais été aussi durs. Autrement dit, la dureté de la sélection s'est encore aggravée. J'en avais parlé en avril, lorsque ce même Conseil avait examiné

l'hypothèse d'ouvrir un second campus hors de Paris. Les délibérations avaient été très intenses, la décision était très difficile à prendre, car il y a beaucoup d'inconvénients à ouvrir un second campus loin de ses bases. Mais en raison de cette pression démographique, même ceux des membres du Conseil qui avaient le plus de réserves, avaient fini par se rallier à cette option. D'autres membres de ce Conseil pensaient qu'au-delà de la pression démographique, il y avait des raisons intrinsèques qui poussaient très favorablement à ouvrir un second campus.

En tout cas dans l'immédiat, je crois qu'il nous faut renoncer à cette hypothèse. Pourquoi ? Non pas parce que les universités ne nous attendaient pas. Au contraire, Yves LICHTENBERGER, Président du pôle de recherche d'enseignement supérieur du projet de Paris-Est, était très enthousiaste. Simone BONNAFOUS, la Présidente de Créteil également et pour cause, le projet devait s'installer au cœur du campus de Créteil. C'était également vrai du Président de Marne-la-Vallée, du Directeur de l'Ecole des Ponts et chaussées. Les collectivités locales étaient prêtes à faire un effort très substantiel, la ville de Créteil proposait du foncier gratuit. Le département, dont ce n'est pas la compétence, acceptait et avait voté une délibération à l'unanimité de ses membres de participer au financement de la construction et de l'équipement. Le Président HUCHON avait écrit à la Ministre pour lui dire que la Région était en accord avec ce projet et était également prête à participer au financement. Ces soutiens très forts expliquaient que nous ayons inscrit cette hypothèse à l'ordre du jour du Conseil du mois d'avril.

Que s'est-il passé depuis le mois d'avril ? Deux choses.

D'abord, l'opération de choix des campus qui seront rénovés grâce aux produits tirés de la vente des actions d'EDF. Un appel d'offres a été lancé, une dizaine de campus universitaires ont été retenus. En Ile-de-France, hors Paris, ce sont les campus de Saclay et de Condorcet-Paris-Nord, Aubervilliers qui ont été retenus, mais pas celui de Paris-Est. Cela a été un peu une surprise pour les établissements parisiens : en l'état actuel des choses, il n'y a pas de projet pour Paris intramuros. La Ministre a annoncé la préservation d'une sorte de cagnotte de cinq cent millions d'euros pour les établissements parisiens sur l'ensemble des moyens prévus pour le plan de rénovation ainsi qu'un audit immobilier de la situation parisienne.

Nous avons été quelques uns à être surpris mais la mission fait naturellement son travail. Nous lui avons adressé les mêmes documents que ceux que nous avons adressés à la Direction de l'enseignement supérieur, il y a quelques mois pour la négociation du contrat quadriennal, et les mêmes documents que ceux que nous avons adressés à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur avant que celle-ci ne remette son rapport. Nous sommes donc certains que nous allons progresser dans la connaissance de la situation immobilière à Paris.

Je n'avais pas vu qu'elle avait à ce point changé depuis que rien n'avait été fait pour Paris, à l'occasion du Plan Universités 2000, que rien n'a été fait pour Paris ou presque dans le cadre du Plan Universités troisième millénaire ; j'espère qu'il y aura un petit quelque chose dans celui-ci ! En tout cas, bravo aux grandes villes des grandes régions françaises qui ont été choisies, les projets ont été convaincants et, si l'argent arrive un jour, c'est une belle et grande décision qui aura été prise pour Grenoble, Strasbourg, Bordeaux et d'autres.

Pourquoi l'Etat n'a-t-il pas choisi Paris-Est ? Je ne le sais pas. Une commission s'est réunie, je crois que le projet de Saclay faisait l'unanimité et que la Ministre s'était personnellement engagée dans la

constitution de ce grand campus de Paris-Nord sur lequel vont être rassemblés quatre-vingt mille étudiants en sciences humaines et sociales, avec deux mille ou deux mille cinq cents professeurs, à comparer aux quarante mille étudiants qui seront à Saclay et le triple de professeurs.

Le choix est audacieux. Toutes les grandes grèves de l'enseignement supérieur sont parties des facultés des lettres et de sciences humaines et sociales, depuis mai 1968 et Nanterre jusqu'aux plus récentes ! Installer quatre-vingt mille étudiants en sciences humaines et sociales en Seine-Saint-Denis me paraît assurer à l'avenir des rebondissements ! Ajouterai-je que, dans le monde, les universités qui sont les mieux classées sont des universités omni-disciplinaires. On y trouve et la médecine et le droit, et les mathématiques fondamentales et les technologies, et les sciences et les sciences sociales. Nous avons, au nord de Paris les sciences humaines et sociales, au sud de Paris les sciences et les technologies !

Oserai-je, devant Louis SCHWEITZER dire que les filières universitaires sont « ethnicisées » ? En tout cas, elles sont "genrées" comme le disent les sociologues à savoir que, dans les sciences et les écoles d'ingénieurs, on trouve plutôt des garçons et, dans les sciences humaines et sociales, on trouve plutôt des filles.

Imaginons par ailleurs, que les garçons qui sont à Saclay soient plutôt en majorité blancs, et appartenant plutôt à des familles qui ont eu la chance économique et culturelle de conduire leurs enfants à faire des études solides, et que l'on trouve au nord, des familles moins averties des choix qu'il convient de faire dès le collège, alors, la situation sera vraiment intéressante. Mais je conjecture, on verra dans dix ans !

On a une nouvelle : hier, la Directrice de l'Ecole normale supérieure de la rue d'Ulm a indiqué que, selon toute vraisemblance, l'Ecole d'économie de Paris n'irait pas à Aubervilliers. Elle n'engage qu'elle-même, mais elle est membre de l'Ecole d'économie de Paris, dont le Conseil d'administration a voté son installation à Aubervilliers. C'est assez favorable pour les établissements qui resteront parisiens car je soupçonne certains chercheurs ou enseignants-chercheurs d'évoquer avec un peu de contrariété l'idée de quitter le boulevard Jourdan, pour lequel beaucoup d'argent est prévu pour la rénovation, pour aller s'installer dans ce qui sera un magnifique campus dans dix ans. En tout cas, cher Jean-Paul FITOUSSI, pour Sciences Po, cela nous permet de procéder à un certain nombre de recrutements auxquels nous ne nous attendions pas ! Depuis l'annonce de Condorcet, la cote du département d'économie de Sciences Po a connu une hausse, sûrement liée au marché... je ne sais pas si c'est la qualité intrinsèque du département ou...

M. FITOUSSI.- Et les premiers recrutements !

M. DESCOINGS.- Tout à fait. Telle est la situation dans laquelle nous sommes, mais je crois que nous n'aurons pas les moyens budgétaires de financer le fonctionnement d'un second campus hors de Paris. Le Cabinet de la Ministre et le Directeur général de l'enseignement supérieur me l'ont dit très nettement.

J'ajoute que la situation du budget de l'enseignement supérieur et de la recherche est prioritaire, mais dans un budget très difficile. Il n'y a pas de crédits qui coulent à flot de la rue Descartes. Nous ne sommes même pas sûrs d'obtenir ce que nous espérons pour le développement de Sciences Po à périmètre constant.

En même temps, dans cette situation fluide, il faut éventuellement saisir des opportunités. Une de celles qui s'est présentée tout récemment, c'est la vente par l'Etat de l'ancien siège de l'Ecole nationale

des Ponts et Chaussées, qui se trouve à un jet de pierre de notre salle du Conseil aujourd'hui, et que l'Etat entend vendre d'ici à la fin de l'année.

J'ai beaucoup consulté les membres de votre Conseil. Je les remercie de l'aide qu'ils nous ont apportée sur ce point. Les évaluations de l'Etat comme celles du Crédit foncier auquel a fait appel la Caisse des dépôts, du prix de ce bien, toutes les personnalités que j'ai consultées m'ont dit qu'elles ne valaient plus rien, car elles se fondent sur l'état passé du marché de l'immobilier. En l'état actuel des choses, il n'y a pas de transaction et donc il n'y a pas de prix de marché. Lorsque les transactions reprendront, il n'y a aucune raison que les prix ne baissent pas fortement même si la crise financière que nous connaissons se poursuit.

Le conseil unanime qui nous a été donné en Commission des finances la semaine passée est, que ce n'est pas vraiment le moment d'acheter ; certains ont ajouté que ce n'était pas le moment pour l'Etat de vendre, mais nous n'allons pas nous substituer à lui pour prendre des décisions ! Par ailleurs, en suivant la procédure d'appel à projet qui met en concurrence différentes entités, nous sommes vraiment le pot de terre contre le pot de fer : quel que soit le prix que nous soyons prêts à mettre, il sera vraisemblablement toujours inférieur s'il y a des offres et, quitte à faire une offre : a) il ne faut pas tenir compte de la surface annoncée à la vente, mais de la surface utile - la surface annoncée à la vente est autour de dix mille mètres carrés, mais la surface utile est plus proche de sept mille mètres carrés ; b) il faut prendre en compte l'importance des travaux à réaliser : or, il faudra mettre aux normes de sécurité un ensemble de bâtiments qui ne le sont pas du tout, que ce soit du point de vue électricité, sécurité des personnes accueillies dans l'établissement, accessibilité des personnes handicapées, etc.

En août 2007, l'Etat avait proposé la cession pour un prix de cinquante-cinq millions à la Ville de Paris. La Caisse des dépôts avait demandé au Crédit foncier une évaluation faite selon les bases passées : entre soixante et soixante-dix millions. L'idée que m'a suggérée Michel PEBEREAU, vérifiée auprès d'Henri de CASTRIES, est de dire : "*Sortez totalement des évaluations de l'Etat, ne présentez pas une offre de cette nature qui n'a pas de sens. En revanche, présentez une offre avec un immense rabais.*" D'où l'idée de trente-cinq millions, c'est-à-dire moitié moins que l'évaluation de la Caisse et vingt millions de moins que l'évaluation des Domaines. Soit il y a d'autres offres et nous n'avons rien perdu, soit il n'y a pas d'autre offre et alors, dans quinze ans la Fondation sera riche ! Car si on divise par m² utile, cela fait cinq mille euros le m² et vraisemblablement, sur la longue période, nous ferions une bonne affaire.

Compte tenu des avis qui m'ont été donnés, nous n'avons pas suivi la procédure de réponse à l'appel d'offres, ce qui a un peu irrité la Recette générale des finances à qui on devait adresser l'offre, ainsi que le patron de France Domaines, quand il a ouvert notre proposition qui ne l'a pas totalement contenté ! C'était avant-hier. Depuis, nous n'avons pas de nouvelle. Je ne sais pas si des fonds d'investissement, des fonds souverains, des universités américaines ont fait des offres. Nous risquons de ne pas le savoir très vite, car s'il y a des offres et si l'Etat les accepte, la publicité de la vente n'aura lieu qu'au moment de la signature définitive de l'acquisition. Si certains des membres du Conseil d'administration avaient des informations *off*, je serais très preneur ! Je n'en ai pas à vous donner aujourd'hui.

Si nous cherchons des capacités d'accueil supplémentaires, souhaitez-vous me donner mandat pour continuer de regarder ce qui peut se passer hors de Paris, mais aussi ce qui peut se passer dans Paris intramuros, car s'il est vrai que le marché immobilier va beaucoup baisser, peut-être y aura-t-il des

opportunités que nous ne connaissons pas aujourd'hui, en dehors même de l'ancien siège de l'Ecole des Ponts et Chaussées, mais dans un périmètre proche du nôtre et qui nous permettraient de croître ?

C'est bien plus qu'une question immobilière, c'est vraiment une interrogation de stratégie institutionnelle. J'ajoute que c'est une question de stratégie scientifique. Plus il y aura d'universités en Ile-de-France hors de Paris, plus il y aura d'écoles en Ile-de-France hors de Paris, plus le fait d'être au centre de Paris présentera un avantage compétitif pour faire venir des scientifiques en sciences humaines et sociales. Il est parfaitement normal d'investir sur Saclay, car il faut investir des équipements lourds, scientifiques, technologiques ; les scientifiques vont là où sont les équipements, donc peu importe la localisation. Mais dans nos disciplines de recherche, est-ce un bien ou un mal, nous n'avons pas d'équipements coûteux. Nous ne sommes donc pas toujours pris très au sérieux. Je connais des économistes qui trouvent que le cœur de Toulouse ou le cœur de Paris sont de bons endroits. Merci.

M. le PRESIDENT.- Merci à notre Administrateur. Nous allons discuter la question. Un point qu'il faut avoir présent à l'esprit est que l'Etat vend l'Ecole des Ponts et Chaussées ce qui, d'ailleurs, est étonnant du point de vue historique. Le corps des Ponts et Chaussée est le plus ancien corps administratif français recruté par concours, créé au milieu du XVIIIe. L'Etat vend une école installée rue des Saints-Pères - à la Restauration, je crois - avec une indifférence historique au passé qui m'étonne toujours un peu. Jamais un gouvernement britannique n'aurait pris une telle décision.

La valeur vénale de cette école dépend en grande partie de la décision de la Ville de Paris quant à son affectation. Si l'affectation est libre, le prix du m2 suivra le prix du marché ; si la Ville de Paris décide que le lieu doit être affecté à un établissement d'enseignement, alors les concurrents seront les universités françaises, les universités européennes et étrangères et, éventuellement des propriétaires immobiliers qui voudraient louer à des établissements scientifiques et culturels. La décision de la Ville de Paris et sa fermeté quant au développement scientifique et intellectuel du cœur de Paris ont donc une grande importance. A l'aléa sur le prix, s'ajoute un aléa politique : si le Maire de Paris ou le Gouvernement faisait chacun un effort -le premier disant fermement que ce ne sera rien d'autre qu'un établissement intellectuel, le second disant que, malgré tout, en vendant moins cher, il veut favoriser une opération intellectuelle au centre de Paris- nous pourrions obtenir ce local à un prix favorable. Mais cela exige une collaboration de l'ensemble des instances dirigeantes du pays pour maintenir la vie universitaire au cœur de Paris.

M. DUHAMEL.- C'est dire si cela ne se fera pas !

M. DESCOINGS.- Une précision. En août 2007, l'Etat a fait jouer le droit de priorité de la Ville de Paris sur la vente. La Ville de Paris n'a pas d'intérêt capitalistique dans ce domaine et a donc dit non, mais les permis de construire qui seront nécessaires pour mener à bien les travaux considérables dont j'ai parlé tout à l'heure, seront délivrés par le Maire de Paris au nom de la Ville de Paris et non pas au nom de l'Etat, ceci même si l'instruction sera faite par l'Etat, pour des règles spécifiques d'urbanisme.

Si la Ville de Paris dit : "*Je ne délivrerai pas de permis de construire pour faire autre chose qu'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche*" alors, le rendement de l'investissement sera beaucoup plus faible. Là où c'est plus compliqué, et c'est là que l'Etat va jouer à fond, c'est que, par définition, le refus du permis de construire qui sera demandé interviendra après la vente. L'Etat a donc tout

intérêt à ne pas insister sur la destination finale des immeubles et de notre côté, si nous confirmions notre intérêt pour cet immeuble, nous aurions tout intérêt à faire connaître cette subtilité juridique.

M. le PRESIDENT.- Le débat est ouvert.

M. DUHAMEL.- Le prix proposé n'est-il pas trop faible ? Dans la note, il est écrit "*après consultation de membre du Conseil*" sans "s" à "*membre*". C'est donc qu'ils ne sont pas tous d'accord sur ce prix. Ce prix ne nous prive-t-il pas de toute chance de réaliser cela pour ceux qui trouvent que c'est de bonne stratégie et dont je suis ? N'a-t-on pas poussé la prudence un peu loin ?

M. le PRESIDENT.- Je précise notre procédure. Nous n'avons pas de Commission administrative. Nous avons donc réuni la Commission des finances et l'Administrateur a consulté certains des membres du Conseil, experts dans les questions financières. Après avoir recueilli l'avis de la Commission des finances et de ces membres, nous venons devant vous.

M. DESCOINGS.- Marc LADREIT de LACHARRIERE était exactement sur la même ligne que Michel PEBEREAU, qui nous a grandement conseillés, tout comme Henri de CASTRIES.

M. PEBEREAU - Il est délicat de répondre à votre question car nous sommes dans une phase de retournement du marché immobilier. Les prix ont déjà cessé d'augmenter et ils vont baisser pendant un certain temps. C'est un moment où les transactions se font rares car vendeurs et acheteurs ont du mal à se mettre d'accord sur un prix : les vendeurs sont en général peu réalistes et ils acceptent difficilement une baisse de prix par rapport aux références de la période précédente. Ce n'est donc pas le meilleur moment pour se porter acheteur. On ne peut le faire qu'en se forçant à une réelle discipline en matière de prix. C'est ce que nous faisons. Je ferai, sur cette question, trois remarques :

. En ce qui concerne le prix, il faut tenir compte d'abord du montant des travaux que nous aurions à réaliser dans cet immeuble. L'un des avantages de l'opération sur l'immeuble de l'ENA était qu'elle ne nécessitait que des travaux limités. C'est le contraire ici : il s'agit d'un immeuble très particulier nécessitant de gros travaux. On parle de vingt à trente millions d'euros de travaux, ce qui est considérable. Si nous offrons un prix de trente cinq millions, c'est-à-dire de cinq mille euros par mètre carré, trente millions de travaux porteraient le coût à neuf mille euros le mètre carré. C'est cela qu'il faut prendre en compte pour comprendre le prix que nous offrons, qui rend ce prix raisonnable.

. Une alternative à l'acquisition d'un immeuble au cœur de Paris pourrait être non plus de créer un nouveau campus ailleurs, puisque cette solution n'a pu être mise en oeuvre mais de créer une dépendance de Sciences Po aux portes de Paris, avec une liaison commode par le métro. Pour ce faire, on pourrait construire un immeuble sur un terrain que l'on chercherait autour du terminus de l'une des lignes de métro du quartier : il y en a plusieurs. Ce serait économique pour les coûts du terrain (le foncier), et pratique parce que nous pourrions construire en fonction de nos besoins. C'est la recommandation des spécialistes de l'immobilier de BNP Paribas quand je les interroge sur ce dossier. Il y a donc d'autres solutions concevables que l'acquisition d'un immeuble dans le quartier. Il faut avoir cette idée aussi en tête lorsque nous fixons le prix de notre offre.

. Il n'est donc raisonnable d'acquérir cet immeuble que si on le fait à un prix raisonnable ; ça me semble être le cas du prix de trente cinq millions, surtout si, dans le même temps, on est économe sur les travaux pour aboutir à un coût total de l'opération de cinquante cinq à soixante millions d'euros. A ce prix, je crois qu'il serait intéressant de réaliser cette opération. Mais si notre prix n'était pas accepté, ce ne serait

à mon avis pas tragique. Nous sommes au début d'une période de baisse des prix immobiliers. Il y aura donc des opportunités, si nous nous mettons en quête, surtout si nous cherchons dans une zone qui ne se limite pas au quartier de Saint-Germain-des-Prés mais qui s'étend aux localisations d'accès pratique, par le métro, à partir de ce quartier.

Il me semble toutefois que notre Conseil doit se poser une question fondamentale : abandonnons-nous définitivement l'idée de créer un deuxième campus pour Sciences Po ? C'était une idée qui me séduisait beaucoup. Il me semble que nous y renonçons si nous nous engageons dans des développements importants au centre de Paris. Il faut en tous cas que nous soyons bien au clair entre nous sur ce sujet.

M. DUHAMEL.- Je vous suis totalement. J'ajoute qu'une des grandes spécificités de Sciences Po est son corps enseignant, non pas celui en poste à Sciences Po mais les mille cinq cents autres enseignants qui sont dans la vie active et qui viennent enseigner à Sciences Po. C'est absolument vital que notre stratégie soit au centre de Paris si on veut conserver cette spécificité qui me paraît essentielle et c'est un professeur d'université qui vous le dit, c'est dire !

M. SAUVE.- Un paramètre important de la valeur de l'immeuble réside dans les règles d'urbanisme applicables à son affectation, commerciale, tertiaire ou autre. C'est un point très important qui a considérablement amélioré le pouvoir de négociation de Sciences Po quand il s'est agi de racheter l'immeuble de l'ENA, rue de l'Université. Cela peut peser très lourdement sur l'issue de la négociation. Il y aura concurrence ou non concurrence entre Sciences Po et d'autres acheteurs selon les règles applicables.

Ce point mérite donc d'être approfondi car la lecture du dossier ne m'a pas totalement renseigné sur le sujet. Il faut en outre bien mesurer que le pouvoir dont dispose la Ville de Paris de refuser le permis de construire n'est pas uniquement discrétionnaire.

M. DESCOINGS.- Le groupe d'immeubles est situé dans le périmètre de sauvegarde qui relève de la compétence de l'Etat et les règles PLU ne s'appliquent donc pas. A ce jour, la destination de l'immeuble n'est pas mentionnée. Vis-à-vis d'un investisseur, sauf modification de cette réglementation spécifique au 7^e arrondissement, l'Etat peut donc dire : *"Il n'y a pas de destination fixée, donc ne vous inquiétez pas."* Cela va dans le sens d'une grande concurrence possible par rapport à la proposition de Sciences Po.

Mais lorsque le Maire, non pas au nom de l'Etat, mais au nom de la Ville de Paris, devra donner son permis de construire, dans quelle mesure sera-t-il contraint ou pas ? Dans quelle mesure fera-t-il traîner les choses ? Un exemple. Sans le vouloir, je crois, nous avons échappé à une catastrophe financière. Avec Alain LANCELOT, nous nous sommes battus pendant des années pour pouvoir acquérir une partie de l'ancien hôpital Laennec. Dieu sait que nous y avons passé du temps, de l'énergie, et Dieu sait que notre Conseil était convaincu qu'il fallait nous lancer dans cette opération. Le bien a été acquis par la Cogedim en 2000 et, à l'époque, nous étions un peu malheureux d'abandonner ce projet. Aujourd'hui, c'est toujours une friche urbaine ! Au tout début de l'été, le tribunal administratif de Paris a annulé le permis de construire concernant l'ancien hôpital Laennec qui aurait permis de commencer les travaux ! La Cogedim et la société qui la possède aujourd'hui estiment qu'il faudra plusieurs années de procédure administrative pour reconstituer les conditions permettant de déposer et d'obtenir un permis de construire. L'association des riverains de l'ancien hôpital Laennec est extrêmement active pour éviter que son environnement soit altéré. Même si un nouveau permis de construire est délivré dans quelques années, il y aura donc contentieux.

Enfin, quelle que soit la décision à cette époque du tribunal administratif, on peut penser que des voies d'appels seront engagées.

Je ne sais pas si c'est une providence, s'il y a un destin, mais aujourd'hui, on peut dire que ne pas avoir pu acheter Laennec est une chance formidable !

M. le PRESIDENT.- C'est dans la chapelle de l'hôpital Laennec que se trouve la tombe de Turgot, le génie de la réforme administrative en France !

M. LANCELOT.- Nous sommes sans doute tous d'accord sur le fait que nous avons devant nous une occasion qui ne se retrouvera pas facilement dans le quartier. Et quand hier, cher Richard, nous avons reçu votre message, je pense qu'un grand nombre d'entre nous ont respiré en voyant que votre nouvelle offre était assez loin du niveau très élevé dont il était question au départ. Mais en même temps, nous sommes sans doute beaucoup à avoir pensé qu'une baisse aussi forte risquait de faire reculer le vendeur ! Je pense néanmoins que le jeu mérite d'être joué.

Ce qui ne m'empêche pas de considérer les propos de Michel PEBEREAU comme très sages et très importants. Nous ne devons pas oublier en effet qu'il y a quelques semaines, nous ne pensions pas nous installer rue des Saints-Pères et que nous n'en mourions pas pour autant ayant entériné le choix d'un site extérieur à Paris intra-muros desservi par le RER. Or, il est vrai que ce n'est pas la même chose de venir au travail en métro que d'y venir en RER. Le souhait de Michel PEBEREAU de voir notre éventuel site en dehors de Paris relié par un métro direct à Sèvres-Babylone ou Saint-Sulpice est très séduisant, à condition naturellement que l'on puisse trouver une implantation dans la proche banlieue. Car le campus de Saint-Germain-des-Prés, qui restera obligatoirement la « maison-mère », devrait être relié le plus directement possible à la « succursale » par la RATP. Il me semble que cette idée de Michel PEBEREAU peut nous donner, en cas d'échec de l'achat du site de la rue des Saints-Pères, une bonne façon subsidiaire de considérer notre problème.

M. RIGAUD.- Je considère que la possibilité de se développer rue des Saints-Pères est inespérée, même si une formule extérieure peut aussi, avoir son sens. Je suis arrivé ici il y a exactement soixante ans, à une époque où la création de l'IEP et de la Fondation se substituant à l'Ecole libre des sciences politiques a pour beaucoup -et j'en étais- été une ouverture sociale qui, à la fin des années 1940, a été tout à fait considérable. Même si ensuite, le modèle de reproduction à la Bourdieu a pu sembler prévaloir, n'oublions pas que la réforme de 1945 a représenté pour un certain nombre de jeunes de milieux, sinon défavorisés, du moins modestes, une ouverture inimaginable auparavant.

J'ai une question précise à poser. Jean-Claude CASANOVA notait, à juste titre, que la mémoire d'Etat semble faible et que l'on traite le problème du siège de l'actuelle Ecole nationale des Ponts et Chaussées comme une opération de trésorerie ou de ressource budgétaire en oubliant totalement ce qu'elle a pu représenter. Ma question est : le bâtiment est-il inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques ou classé monument historique ? Car s'il y a une concurrence ouverte, rien n'empêcherait un fonds souverain d'acheter le terrain, de tout déblayer et de construire un hôtel. C'est donc un élément juridique de la marche de liberté dont dispose soit l'Etat soit la Ville.

M. DESCOINGS.- L'argent investi par l'Etat dans ce siège social l'a été sur la façade, mais pas sur le contenu. Je pense que la façade est classée, mais pas le bâtiment. Pour l'anecdote, il semblerait

qu'une partie des bâtiments a été construite sans toutes les autorisations nécessaires. Mais les ingénieurs des Ponts ont une capacité de conviction que je n'ai pas !

M. SCHWEITZER.- On aborde ce dossier dans des conditions d'urgence et un peu dans le faux sens, du fait que l'Etat n'a pas du tout fait savoir en temps utile ou justifié cette opportunité. Il y a deux sujets.

Un premier sujet est le projet de Sciences Po. Il s'agit de savoir combien d'étudiants vise-t-on, si l'on vise un second campus - lointain ou pas - ou si l'on vise un système centralisé ou satellitaire. J'ai bien entendu la différence entre le métro et le RER mais quand même, le périphérique et ici, c'est une différence de nature. Autant je comprends la logique d'un centre banlieue, autant le centre au bout de la ligne de métro me laisse un peu perplexe quant à l'organisation, le fonctionnement, les accès.

Ce qui manque un peu dans le dossier à mes yeux, c'est le projet de Sciences Po : vers combien d'élèves ? quelle structure ? Dans le projet des Ponts et Chaussées, on prend l'élève marginal en disant implicitement que l'on n'accroîtra pas d'un chercheur l'effectif des chercheurs parce que l'on accroît l'effectif d'élèves. Je suis donc très demandeur sur le projet global de Sciences Po à moyen terme, car j'en ai un peu senti le défaut, en tout cas dans l'explicite, car je suis sûr que Richard a dans sa tête le Sciences Po de 2050 tout armé.

Le second sujet est la partie immobilière. Je suis épaté qu'en septembre 2008, donc il n'y a pas très longtemps, le Crédit foncier soit totalement incapable de réaliser qu'il y avait une crise immobilière. Je croyais, dans mon innocence, qu'il était raisonnablement à jour du marché immobilier ; je comprends qu'il ne l'est pas, dont acte.

Nous raisonnons aussi sur la longue période. Nous avons acquis l'ENA - nous en sommes ravis - à un certain prix. Un calcul de coin de table fait en Commission des finances me faisait penser qu'un prix de l'ordre de cinquante millions, avec les travaux, pour les Ponts et Chaussées était à peu près le même que les surfaces que nous avons acquises à l'ENA. On ne profitait pas de la crise, mais ce n'était pas intellectuellement absurde.

Je suis beaucoup moins expert que Michel PEBEREAU ou Henri de CASTRIES sur l'évolution du marché immobilier mais au fond, l'objectif que nous poursuivons n'est pas d'enrichir la Fondation, mais de donner à Sciences Po un outil de travail. Ma question est donc la suivante. Trente-cinq millions, c'est une offre qui n'en est pas une ; d'ailleurs, juridiquement, ce n'est pas une offre. Soit il y a un acquéreur à cinquante-cinq, soixante ou soixante-dix millions auquel l'Etat donne satisfaction ; soit c'est infructueux et on rouvre une procédure ; soit l'Etat décide d'arrêter la procédure.

Il me semble qu'il serait intelligent que nous réfléchissions sur ce que serait notre position, à supposer qu'on ne nous l'offre pas à trente-cinq millions et que quelqu'un ne l'achète pas à soixante-dix millions.

M. FITOUSSI.- Une réflexion et une information.

La réflexion.- Il est des opportunités qui, lorsqu'on ne les saisit pas, transforment le futur. Il en est ainsi de l'acquisition du bâtiment René REMOND. Que serait Sciences Po si on n'avait pas intégré ce bâtiment ? Sciences Po serait différent si on n'avait pas acquis ce bâtiment. Je pense que c'est la même dynamique qui nous pousse à acquérir les Ponts et Chaussées. Certes, on a l'objectif de considérer que finalement, il n'y a aucune raison de rejeter un nombre croissant d'élèves d'excellence, tout simplement car il

nous manque des mètres carrés, que c'est conjuguer les injustices que de le faire. Compte tenu des évolutions spontanées, nous avons donc besoin de mètres carrés et l'exemple de l'achat du bâtiment de l'ENA nous le montre de façon évidente.

Une information.- Le 31 juillet dernier, donc 2008, j'ai reçu une lettre de Mme la Ministre de la Recherche m'informant que l'immeuble de l'OFCE était en vente dans le cadre du plan qui consistait à vendre des immeubles pour construire des logements étudiants. Ceci est éminemment souhaitable et très louable, sauf que cela se heurte à une petite illusion : en effet, je ne pense pas que l'on puisse aider les étudiants en mettant les professeurs à la porte !

Les réactions furent telles que finalement, l'Etat s'est engagé à reloger l'OFCE dans de bonnes conditions. J'ai fait valoir l'idée du campus urbain et que ce relogement ne pouvait être qu'à proximité de Sciences Po. Cette exigence a été acceptée. J'ai même des propositions dont je ne peux pas faire état pour l'instant, car l'ensemble des dossiers est lié. Simplement, si l'on veut construire de véritables universités, de véritable pôles de recherche et d'enseignement supérieur, il ne faut ni séparer les professeurs des étudiants, ni séparer les étudiants des chercheurs.

Enfin, j'ai également appris que la Ville de Paris faisait quelques difficultés à l'Etat pour la vente de l'immeuble du 69 quai d'Orsay et que l'opération pouvait être retardée.

M. le PRESIDENT.- Nous ne sommes pas uniquement un établissement installé sur la rive gauche, à Saint-Germain-des-Prés. Nous avons cinq établissements en province, ce qui représente environ le tiers de nos étudiants de première et deuxième années. Les pouvoirs publics locaux nous ont offert l'immobilier, ce qui a facilité notre installation. Nous sommes donc une institution assez particulière.

Regardez ce qui se passe pour la London School à Londres, qui est en plein cœur de la ville, qui se développe par bourgeonnement autour de son centre avec un fort taux d'accroissement de ses étudiants. La bibliothèque est centrale. Si l'on met les étudiants loin, il faut transplanter la bibliothèque. De même, l'université Columbia de New-York s'est développée sur une rive de New-York ; aidée par la municipalité, elle a facilité le logement des étudiants et abaissé les prix des loyers autour d'elle afin de permettre aux professeurs de vivre près de l'université. Columbia loge ses professeurs, ses étudiants, ses bibliothèques et ses centres de recherche au cœur de Manhattan, où le marché a pourtant régné sans difficulté !

La décision à laquelle Richard DESCOINGS doit réfléchir est la suivante : comment allons-nous nous développer ? Nous ne devrions pas y réfléchir seuls. Cela concerne également l'Etat et la Ville de Paris. Vendre l'immeuble où est installé Jean-Paul FITOUSSI ne peut pas se décider du jour au lendemain. C'est moi qui avais pris en 1980, la décision de donner la moitié de cet immeuble à l'OFCE, le reste au CROUS, y compris un logement de fonction pour son Directeur. Il n'y avait pas une grande justification pour que le CROUS reste là ; en revanche, l'installation de l'OFCE à proximité de Sciences Po et au centre de Paris me paraissait justifiée. Que les autorités publiques prennent leurs responsabilités ; sinon, nous allons errer dans des conditions assez difficiles.

M. de CASTRIES.- Nous sommes dans une situation dans laquelle ce qui pourrait être, sans certitude, une opportunité de court terme se produit au moment où ce qui était une vision de long terme, c'est-à-dire l'implantation du deuxième campus de Créteil, est remise en cause. La question de fond est : quelle est la vision du développement géographique de Sciences Po ? Est-ce l'abandon de Créteil qui nous

conduit à dire que le développement doit plutôt être Paris intramuros ou maintient-on cette idée d'un deuxième campus ? De quel temps disposons-nous pour nous livrer à cette réflexion ?

Et, je pense qu'il serait utile de savoir si, dans l'hypothèse dans laquelle nous aurions la possibilité de saisir cette opportunité, nous enferme-t-elle dans un choix ou bien en maintenant l'idée d'un second campus, permettrait-elle une rationalisation des sites existants, de sorte que les deux ne soient pas incompatibles ?

M. DESCOINGS.- A horizon de cinquante ans, je ne sais pas, mais à moyen terme, oui, nous pouvons devenir l'un des modèles possible d'université sélective et en même temps, socialement, juste en France. Un des modèles possible car nous n'avons pas la science infuse.

Pourquoi l'université ? Pour bien marquer que la recherche est un cœur de développement essentiel pour notre maison. Ce n'est pas nouveau, c'est une lente et historique montée en puissance. Nous devons franchir une étape, celle du recrutement à l'international de nos professeurs et de nos chercheurs. Dire que c'est un changement de nature signifie que nous devons examiner les conditions de rémunération des professeurs à l'international et que nous devons examiner la question du statut des professeurs. En effet, si nous proposons à des professeurs qui ne sont pas français d'intégrer la fonction publique française, outre les multiples difficultés, les conditions de rémunération seront hors marché. Il faudra donc proposer à ceux des professeurs qui le souhaiteraient de pouvoir être recrutés hors de la fonction publique sur des CDI et, peut-être, avec une période probatoire de deux, trois, quatre ans, comme le font déjà les centres de recherche, par exemple le CEVIPOF, qui prévoit dix-huit mois de période probatoire pour les jeunes chercheurs et à qui il arrive, de temps en temps, de ne pas titulariser l'un d'eux. Donc, université parce que la recherche est essentielle pour produire du savoir, pour irriguer nos formations, et parce que c'est le centre de la compétition internationale.

La recherche, ce sont des cerveaux. Il faut investir dans la ressource intellectuelle. Je ne vois pas d'autre moyen pour développer notre recherche que d'investir dans la recherche intellectuelle.

Mais une université sélective. En France, on n'aime pas accoupler ces deux mots. Or, une très grande partie des universités ont des systèmes de sélection interne. Il y a les officiels - pour entrer à l'IUT, il y a une sélection - et ceux qui sont officieux - la sélection n'intervient pas avant l'entrée à l'université, mais pendant la première et la deuxième année -. Cela pose aux universités et aux professeurs des problèmes très compliqués, car une bonne partie de leur temps consiste à choisir les étudiants qui vont aller jusqu'à la licence puis, éventuellement en master.

De plus, Sciences Po est une université sélective qui fonctionne en réseau. Nous avons déjà cinq implantations en France qui sont cinq petits collèges universitaires, qui sont des bijoux pédagogiques, mais comme ce sont des niveaux collèges *undergrade*, la question de la bibliothèque ne se pose pas du tout de la même manière que pour les masters et les doctorats.

Pour répondre plus précisément à Henri de CASTRIES, si nous devons poursuivre le développement de Sciences Po ailleurs que dans Paris intramuros - et nous avons déjà commencé -, il faudra que la répartition de nos activités soit pensée en fonction de la localisation. Il sera plus facile d'attirer des chercheurs professeurs venant du monde entier en leur disant "*Vous aurez votre bureau à Saint-Germain-des-Prés, votre logement non loin de là, vos collègues près de chez vous*" que de dire "*Vous serez installés à Créteil et votre logement sera situé dans une des tours*" !

Il y a l'hypothèse d'un second campus qu'il ne faut pas écarter définitivement, même si elle a pris du plomb dans l'aile. Il y a l'hypothèse de se mettre sur une ligne de métro ou de RER. Et puis, il y a l'hypothèse de continuer à se mettre sur les lignes de TGV car maintenant, il y a des villes qui ne sont pas dans la région parisienne et qui, par le TGV, sont beaucoup plus proches du centre de Paris que des villes de l'agglomération parisienne desservies par le RER, voire par le métro. J'entends dire "Reims", mais nous connaissons Nancy, nous y avons investi il y a huit ans. Le fait que, dorénavant, le TGV aille à Nancy change la vie...

M. PEBEREAU. - Le prix des transports par TGV risque fort d'augmenter !

M. DESCOINGS. - Cela peut toucher les étudiants, mais pour les professeurs, c'est autre chose. Nous pouvons prendre en charge le prix de transport des professeurs ; en revanche, les étudiants peuvent être fort contents. Ceux qui sont aujourd'hui dans nos cinq collèges sont assez contents d'être là et beaucoup de leurs parents sont assez contents qu'à dix-sept, dix-huit, dix-neuf ans leurs enfants se trouvent ailleurs que dans Paris. Car même si nous ne sommes pas dans la partie la plus "dangereuse" de la capitale, Paris est moins rassurante qu'une ville de province.

Nous avons déjà réussi à quitter seize sites que nous avons en location, grâce à l'acquisition de l'immeuble de la rue de l'Université. Il reste à peu près trois millions de loyers annuels dans Paris. Si l'opportunité de la rue des Saints-Pères est saisie, nous pensons que nous pourrions à nouveau abandonner la moitié des locations. Cette vision à moyen terme n'est pas totalement partagée par les universités françaises. Je vais essayer de convaincre la Direction générale de l'enseignement supérieur et la Ministre que c'est une vision possible.

Si, pour une raison ou une autre, nous ne pouvons pas saisir l'opportunité de la rue des Saints-Pères, ce n'est pas un drame absolu - il y a quelques mois, nous n'y pensions pas - mais si nous pouvons la saisir, je pense que c'est une chance et qu'elle ne nous enferme pas dans le choix d'une des deux options.

M. SCHWEITZER. - Il y a donc un curseur que l'on peut déplacer sur la quantité des locations auxquelles on renoncerait en fonction d'un arbitrage : quelle croissance et quelle économie ?

J'ai compris que nous avons fait une offre de trente-cinq millions d'euros non autorisée juridiquement par le Conseil et qui n'est pas régulière au regard des Domaines, car elle ne répond pas au cahier des charges. Si, pour une raison ou une autre, le processus ne réussit pas, auquel cas nous n'aurons pas l'immeuble, ce Conseil autorise-t-il une offre ou une discussion avec les Domaines ?

M. le PRÉSIDENT. - Vous posez la question importante sur laquelle nous devons conclure, à savoir le mandat donné à notre Administrateur. Mais se pose à l'arrière-plan une question fondamentale à long terme : quelle est notre dimension optimale en nombre d'étudiants et de chercheurs ? Il faut en effet que nous réfléchissions à notre croissance. J'ajoute qu'une variable technico-économique nous échappe, c'est le prix et l'évolution des formes de communication -par exemple, l'informatique remplacera-t-elle le livre ?- Mais ces incertitudes sont partagées par tous les grands établissements scientifiques du monde et ils y réfléchissent.

M. PEBEREAU. - Le mouvement que nous envisageons vise à nous permettre de faire face dans de meilleures conditions à la compétition internationale en matière de recherche comme d'enseignement supérieur. Si nous voulons nous donner les moyens financiers de la réussite, il faut que nous fassions progresser nos droits de scolarité. Je pense qu'il serait inconcevable de nous engager dans

un tel investissement sans être prêts à rouvrir ce dossier et à traiter ce problème qui est le handicap essentiel de Sciences Po par rapport à ses concurrents.

M. le PRESIDENT.- Handicap aggravé, car si nous n'avons pas les ressources propres dont disposent les autres établissements à l'étranger et si, en plus, l'Etat et les collectivités locales n'offrent pas la surface patrimoniale, que fait-on ?

Vers 1880, les Français ont eu le sentiment que nous étions déclassés au point de vue universitaire mais la Ville de Paris a construit la Sorbonne actuelle, qui est un immeuble de la Ville de Paris, tout comme la faculté de médecine du boulevard Saint-Germain. Il n'y avait pas de financement privé mais au moins l'Etat et les collectivités prenaient ces décisions.

M. HURTIG.- Depuis 1945, Sciences Po s'est beaucoup développé et le développement s'est accéléré au cours des années récentes. En 1945, la construction imaginée par l'Etat était celle de l'Institut d'études politiques de Paris, à Paris, et d'autres instituts d'études politiques dans un certain nombre de villes de province. La Fondation avait pour double objectif de gérer Sciences Po Paris et d'aider les instituts d'études politiques de province à se développer et à constituer eux-mêmes des pôles, sans doute pas comparables à la rue Saint-Guillaume mais d'une qualité suffisante pour que tous les candidats n'estiment pas qu'il faille nécessairement se présenter au concours de la rue Saint-Guillaume.

Je comprends très bien que ce schéma est en partie périmé. Il n'en reste pas moins que Sciences Po doit se développer - essentiellement à cause de la multiplication du nombre de candidatures - ne me convainc pas. Cette multiplication est due en partie, à la sélectivité de l'entrée à Sciences Po. Tous les établissements universitaires qui ont réussi à conserver ou à créer un système de sélection ont vu le nombre des candidatures exploser par rapport aux universités qui en ont été empêchées.

M. DESCOINGS.- Ce n'est pas exact.

M. FITOUSSI.- Ce n'est pas vrai.

M. HURTIG.- Les I.U.T., sélectifs, par exemple, ont connu des candidatures en nombre beaucoup plus important que les universités qui ne l'étaient pas. Je ne vois pas comment Sciences Po pourrait continuer à se développer pendant une génération entière, essentiellement pour répondre à la multiplication des candidatures. Dans la plupart des autres pays, cette multiplication existe aussi - Harvard, Cambridge, Oxford, etc.- mais il y a un grand nombre d'établissements autres, avec une grande diversité, qui accueillent des étudiants qui n'ont pas réussi à être admis dans les universités connaissant ces taux de sélection. Cela ne provoque pas pour autant de drame particulier. On présente sa candidature dans cinq ou six établissements, on est admis à l'un d'entre eux. Je ne suis pas persuadé qu'à l'avenir, nous soyons contraints de raisonner essentiellement en termes de pression des candidatures, même si la pression est forte et si elle présente beaucoup d'avantages pour nous.

J'avais des réserves sur l'implantation à Créteil, je ne déplore donc pas spécialement que nous ne puissions pas y aller, mais, si j'ai bien compris, la raison essentielle pour laquelle nous n'y allons pas, c'est que l'Etat n'a pas accepté de s'engager à en assumer le fonctionnement. Tout le reste était financé mais pas le fonctionnement, que ce soient les frais de bibliothèque ou les traitements du nombre d'enseignants nécessaires. Si nous allons ailleurs, y a-t-il des raisons de penser que l'Etat est prêt à accorder ce qu'il a refusé pour Créteil ?

Je suis tout à fait favorable à l'implantation rue des Saints-Pères. C'est une occasion qui ne se reproduira probablement pas, à deux cents mètres de Sciences Po mais s'il y a mille ou mille cinq cents étudiants supplémentaires rue des Saints-Pères, quelles raisons font penser que l'Etat acceptera d'accompagner une forte expansion en frais de fonctionnement, par exemple, en recrutement de professeurs et parfois, de professeurs ayant un statut très différent et une rémunération très différente de ceux que nous avons actuellement ?

Cela suppose une réflexion sur ce que pourrait être une dimension optimale de Sciences Po. Une université en réseaux, très bien, il n'en existe pas beaucoup dans le monde mais cela fonctionne. Quand il y a plusieurs campus, ils disposent généralement d'une réelle autonomie. Ce sont en réalité des universités rattachées à l'université mère et non pas des campus gérés par l'université mère, avec des recrutements qui leur sont propres et sans beaucoup d'intervention de l'université mère. La Direction de Sciences Po est-elle et sera-t-elle en mesure, dans dix ou vingt ans, de gérer un grand nombre d'implantations ailleurs qu'en France ? N'y a-t-il pas d'autres solutions pour régler le problème du recrutement en sciences sociales, en gestion publique ou privée, que de développer Sciences Po même ?

Je répète que, pour la rue des Saints-Pères, j'y suis favorable. Je crois qu'un établissement universitaire comme le nôtre n'est pas mal placé pour obtenir un accord des pouvoirs publics, y compris de la Ville de Paris, car quels autres établissements en sont capables ? L'Ecole centrale est peut-être candidate mais cela fait au moins cinq ans que les Ponts et Chaussées ont déménagé, que l'immeuble est vide et que la Direction de l'Ecole des Ponts et Chaussées est apparemment indifférente au sort du bâtiment qu'elle a été conduite à abandonner.

Un hôtel est sans doute possible mais actuellement, dans ce quartier et à Paris, un grand hôtel doit avoir un grand parking. Cela supposerait des travaux d'une ampleur telle que la rue des Saints-Pères serait paralysée pendant un grand nombre d'années. C'est sur plusieurs kilomètres, la seule voie d'accès de la rive droite à la rive gauche. Nous-mêmes avons eu beaucoup de difficultés à obtenir l'autorisation de rénover l'immeuble dans lequel nous sommes actuellement au 56 rue des Saints-Pères, à cause des mouvements de camions qui ont paralysé la rue. Je ne vois donc pas très bien quel autre établissement pourrait s'installer et être acceptable pour les services de la voirie de l'Etat ou de la Ville.

M. DESCOINGS.- Nous allons préparer une séance de notre Conseil sur la taille optimale. Si nous considérons que nous approchons de la taille optimale, alors la situation financière de la Fondation va devenir extraordinairement solide, car en stabilisant le nombre des élèves, si le nombre des candidatures continue d'augmenter, nous allons choisir les meilleurs et les plus riches ! Il y aura un effet mécanique d'économie sur la dépense d'aide financière directe aux étudiants, dont je vous rappelle qu'elle représente quelque chose comme quatre millions d'euros aujourd'hui et un effet mécanique sur le produit des droits de scolarité, car en ne recrutant que des enfants de familles très à l'aise économiquement, mécaniquement, le prix moyen payé par les élèves augmentera.

Effectivement, nous aurons une maison mère qui aura stabilisé ses effectifs, qui sera encore plus riche, et des établissements dans les grandes régions qui accueilleront également de très bons étudiants, mais dont l'homogénéité sociale ne sera pas de même nature. Et comme nous serons très riches, nous pourrions embaucher beaucoup de professeurs de très haut niveau sur le marché international et nous

creuserons un peu plus la différence avec, notamment, nos amis des IEP installés en région ! C'est une possibilité que nous avons d'ailleurs déjà discutée avec les Directeurs.

Une autre possibilité que j'avais mentionnée lors d'un Conseil, c'est que les IEP ailleurs qu'à Paris intègrent la Fondation. Yves SCHEMEIL nous a demandé rendez-vous à Jean-Claude CASANOVA et à moi et nous a clairement proposé d'intégrer l'IEP de Grenoble à la FNSP. Je ne sais pas quel était son mandat...

M. le PRESIDENT.- Il n'y en a pas de meilleur que ceux que l'on se donne à soi-même !

M. DESCOINGS.- Mais pour ceux qui connaissent son talent, il n'a pas non plus été démenti. De façon beaucoup plus précise, l'IEP de Bordeaux, son Conseil, ses professeurs nous demandent de commencer une négociation pouvant le conduire à intégrer la Fondation. L'hypothèse que je lançais il y a quelques mois ou un an de protéger ces IEP, de les intégrer, non pas à l'université de rattachement régional, mais à la Fondation, progresse. Elle ne progresse pas avec tous, mais nous n'avons peut-être pas intérêt à le faire, car intégrer un IEP, c'est renforcer le caractère public au sein de la FNSP. Est-ce notre choix ?

Sur la question des droits de scolarité, j'ai annoncé aux promotions entrantes à Sciences Po, à l'occasion des séances d'inauguration solennelles que nous faisons avec Jean-Claude CASANOVA, que nous travaillons activement sur un projet de refonte du système actuel des droits. Dès le mois de décembre, je saisirai notre Conseil de propositions concrètes concernant la rentrée 2009, avec des idées assez simples. La Commission présidée par Jean-Paul FITOUSSI avait dit des choses claires : une hausse des droits n'est acceptable socialement que si nous poursuivons notre politique de brassage social et si le niveau de qualité de services offert à nos étudiants est en ligne avec ce montant.

La question de la localisation importe, car un étudiant à qui on demanderait dix mille euros par an et à qui on expliquerait que c'est à Créteil qu'il se sentira le mieux risque de nous dire que, pour ce montant, il préfère être à Paris ! Mais l'idée est celle là : maintenir et si possible augmenter la part des étudiants boursiers. Nous sommes à 20 %. Pourquoi ne pas nous donner 30 % comme objectif à cinq ou six ans ? De même, 6 % de nos élèves appartiennent aux catégories socioprofessionnelles les moins favorisées ; pourquoi ne pas se donner comme objectif 10 % ? Nous trouverons les moyens auprès de ceux de nos élèves qui peuvent se permettre de participer beaucoup plus activement au financement des études ; pas seulement au sens fonctionnement mais, si nous voulons leur offrir un corps académique permanent plus important en nombre, il faudra faire des choix extrêmement importants.

M. BUSSI.- En quoi cette alternative entre un campus rue des Saints-Pères ou un campus en bout de métro ou de RER peut-elle avoir une conséquence ou non sur le brassage social ? Si on part de l'hypothèse de la rue des Saints-Pères, cela suppose une décision d'aménagement du territoire, un coup de pouce des collectivités territoriales, de la Ville de Paris ou de l'Etat pour accepter l'offre, qui seront nécessairement sensibles à cet argument de "brassage social." Mais une implantation plutôt intramuros par rapport à une implantation périphérique n'est-elle pas un frein par rapport au logement des étudiants ou à d'autres critères ?

M. DESCOINGS.- Toute implantation en dehors du centre historique de Saint-Germain doit être pensée en fonction du "contenu intellectuel" de telle sorte que les étudiants n'aient pas à choisir entre un territoire et un autre. Quand on avait réfléchi à Créteil notamment, j'avais dit : *"Il serait sans doute bien d'installer les élèves qui se préparent au concours de l'ENA à Créteil"* afin que le choix ne se fasse pas sur

l'agrément des territoires : le danger est que l'on ait un Sciences Po « bobo Paris rive gauche » et un Sciences Po « de banlieue » pour les autres.

M. le PRESIDENT.- Il y a deux problèmes sur lesquels je sollicite votre accord.

D'abord, la lettre a été adressée par l'Administrateur avant une délibération du Conseil et sous réserve de son approbation. Afin de couvrir la décision prise antérieurement avec mon accord et celui de la Commission des finances, je demande donc votre accord sur la lettre adressée par l'Administrateur.

En second lieu, on donnerait mandat à l'Administrateur de négocier sur la base du montant fixé dans la lettre, étant entendu que toute modification de cette base entraînerait une consultation préalable de la Commission des finances et de nos experts sur cette question puis, une délibération du Conseil.

Souhaitez-vous procéder à un vote ou pouvons-nous considérer que le Conseil est d'accord ?

M. HURTIG.- Pour une totale régularité et afin que l'Administrateur soit totalement couvert, je pense qu'une résolution est souhaitable.

M. DUHAMEL.- Tout à fait.

M. le PRESIDENT.- Approuvez-vous la lettre adressée par l'Administrateur ?

Elle figurera en annexe au procès-verbal.

(Il est procédé au vote.)

Le Conseil l'approuve à l'unanimité.

M. le PRESIDENT.- Par ailleurs, donnons-nous mandat à notre Administrateur pour négocier sur la base de la lettre qu'il a adressée et pour revenir devant le Conseil pour toute modification des termes de ce mandat ?

Le Conseil donne mandat à l'unanimité.

2. PROPOSITION DE CAHIER DES CHARGES CONCERNANT L'ENDOWMENT

M. le PRESIDENT.- Il s'agit de la création d'un fonds de dotations. Nous allons accueillir deux personnes de la Caisse des Dépôts et Consignations : Mme TANGUY et M. PERY.

Mme MARIK.- Le 14 avril, votre Conseil a bien voulu donner mandat à Richard DESCOINGS pour qu'il engage les travaux préparatoires à la constitution d'un fonds de dotation, sur le modèle des « Endowment » des universités anglo-saxonnes dont l'objectif est de générer à moyen terme une nouvelle ressource financière particulièrement maîtrisable -je n'ose pas dire stable par les temps qui courent !- complétant d'une part le financement par les usagers donc principalement les droits de scolarité, d'autre part les revenus des activités commerciales de Sciences Po, et enfin le fruit des partenariats et du mécénat avec les entreprises, les collectivités publiques et les anciens.

Les interventions extrêmement denses qui ont eu lieu lors de ce Conseil d'administration du 14 avril et qui ont précédé le vote de cette résolution nous ont permis d'affûter les arguments que nous développons auprès de ceux -entreprises, collectivités publiques et particuliers- qui peuvent être intéressés à participer à ce projet crucial mais encore très novateur. Les exemples de l'Ecole d'économie de Paris et de

l'Ecole d'économie de Toulouse qui ont commencé à constituer ce type de fonds avec des variantes en matière de mode d'organisation, sont autant d'encouragements. Mais cela reste un projet pionnier et il faut du temps et beaucoup d'arguments pour arriver à convaincre ceux qui pourraient abonder ce fonds. Nous avons bon espoir d'y parvenir dans les semaines qui viennent.

Aujourd'hui, nous avons à vous proposer un projet de cahier des charges ainsi que la liste des institutions financières que nous souhaiterions consulter dans le cadre de cet appel d'offres. Depuis le 14 avril, nous avons travaillé avec l'aide et les conseils extrêmement actifs de la Direction bancaire de la Caisse des dépôts, représentée ici même par Albert PERY, Directeur du dépôt des mandats publics et Claudie TANGUY, son adjointe.

Je laisse la parole à Isabelle FRANCOIS, Directrice financière, qui va vous présenter les points clefs du projet de cahier des charges.

Mme FRANCOIS.- Le projet de cahier des charges vise à choisir un prestataire financier qui gèrera et placera les fonds que nous aurons collectés dans le cadre de l'Endowment. Nous avons pris le parti de vous présenter un projet abouti, avec des options que nous soumettons à la discussion ainsi que de produire également un cahier des charges assez court.

Le cahier des charges s'articule comme suit. Outre le contexte que Nadia MARIK vient de rappeler, nous avons réalisé une description de ce fonds car tous les établissements financiers ne connaissent pas forcément la dynamique impulsée depuis plusieurs années sur la diversification des ressources propres. Nous décrivons également la politique de placements que nous mettons en oeuvre sur notre trésorerie. C'est une politique de placement prudente car nous plaçons de la trésorerie pour un, deux, trois mois car nous savons que quelques mois après, nous en aurons besoin. C'est le point A du projet de cahier des charges.

Le point B est la description du projet de fonds de dotation. L'objectif premier est de constituer un capital non consommable, sur lequel nous pourrions dégager à partir des années 2012 ou 2013 selon le plan indiqué afin d'assurer une partie du financement de l'institution. Pour ce faire, nous visons des entreprises, des institutions et l'Etat.

La partie la plus importante de ce cahier des charges est la politique de placement et la structure du portefeuille cible puisque le principe fondamental en finance est le couple rendement/risque.

M. FITOUSSI.- Et la rationalité !

Mme FRANCOIS.- Nous avons essayé d'être prudents dans les risques que nous pourrions prendre sur ces placements. Je vous propose de les analyser sous quatre angles.

- ♦ *La performance moyenne attendue* - Une discussion a duré plusieurs semaines : propose-t-on une rémunération inflation comprise ou une rémunération inflation non comprise ? Nous avons choisi de proposer inflation non comprise avec un taux attendu de 3 % hors inflation qui malgré les apparences, est un taux élevé. Etant donné que l'inflation est aux alentours de 3 ou 4 %, la rémunération attendue et demandée au gérant des fonds serait donc de 6 % actuellement.

- ♦ *La qualification de la moins-value latente* que nous serions prêts à accepter à la fin de l'exercice comptable pour respecter la réglementation en vigueur a été fixée à 5 %. Une moins-value latente de 5 % des fonds gérés reviendrait à provisionner à la fin de l'exercice comptable deux cent cinquante mille euros si les fonds étaient de cinq millions d'euros.

♦ *Sur la partie structure de portefeuille*, nous proposons de prendre en compte plutôt le long terme donc de favoriser les obligations versus, les produits monétaires et, pour que le gérant puisse assurer une partie du rendement du portefeuille, d'intégrer une partie d'actions au portefeuille.

♦ *Nous avons choisi d'exclure de nos produits de placement les produits structurés, les produits dits non cotés et les actifs alternatifs* qui sont plutôt utilisés par les professionnels avertis. Nous avons estimé plus raisonnable, sauf si ces produits sont garantis en capital, d'aller sur les produits financiers dont on pouvait assurer la maîtrise.

M. DESCOINGS.- Je remercie Henri de CASTRIES et Marc LADREIT de LACHARRIERE qui ont expertisé cette proposition et donné des conseils très concrets qui ont été intégrés à notre proposition.

Observez que, si la providence existe toujours, elle sait faire des pieds de nez extraordinaires, car présenter à la délibération de notre Conseil du 2 octobre 2008 la question de savoir à qui confier la gestion de ce futur fonds et quel type de risques nous sommes prêts à prendre ne manque pas d'un certain sel !

M. FITOUSSI.- Le taux de rendement réel de 3 %, dans le cadre d'une gestion très, très prudente, est extraordinairement difficile à atteindre. Aujourd'hui, cela ferait un taux de rendement nominal de 6 %, ce qui n'est pas aussi évident que cela. Bien sûr, il vaut mieux que ce soit encore plus élevé mais est-il utile et raisonnable de s'attendre à des ressources stables de cet ordre sur le long terme ?

M. de CASTRIES.- Je voudrais vous féliciter pour le professionnalisme de la démarche. Je pense que c'est le bon moyen d'arriver à avoir, à terme, une gestion qui soit satisfaisante pour la Fondation pour ce fonds de dotation. C'est la même que celle qu'adoptent les grandes institutions étrangères.

Je comprends qu'à la suite d'un certain nombre de remarques que l'on avait pu vous faire et par rapport au projet initial, vous ayez un peu élargi la fourchette de moins-value acceptable en la passant de 3 à 5 %. Dans la ligne de la remarque faite par Jean-Paul FITOUSSI, à l'examen, il m'avait semblé qu'exclure les actifs alternatifs et mettre une contrainte sur la moins-value maximum acceptable à 3 % réduisait le couple rendement/risque dans des proportions telles que l'atteinte des objectifs définis était probablement un peu difficile. A 5 %, c'est plus facile néanmoins, cela reste assez exigeant. Tout le reste me va bien.

J'ai deux remarques complémentaires. La première est de dire qu'une des décisions à prendre sera probablement de savoir si vous voulez avoir un ou plusieurs gestionnaires pour pouvoir les comparer. La seconde est plus une remarque de bon sens : ce sera une discussion avec les gestionnaires quand ils auront remis leur proposition mais aujourd'hui, tout le monde diabolise les actifs alternatifs et les produits structurés pour se réfugier sur les obligations. Or, je pense que ce sera la prochaine catégorie d'actifs sinistrés ! Bien entendu, il ne faudra pas exclure d'investir en obligations mais il faudra avoir une vraie discussion avec les gestionnaires sur les profils de *corporate* qui seront mis dans les portefeuilles.

M. SCHWEITZER.- Je n'étais pas là le 14 avril et n'ai donc pas participé au très large débat qui a abouti à la réflexion parfaitement bien faite techniquement aujourd'hui.

Une réflexion plus générale. Nous pouvons avoir besoin d'actifs coûteux qui impliquent des levées de fonds exceptionnelles. On ne veut pas faire trois levées de fonds exceptionnelles pour des actifs coûteux en parallèle. Comment s'articule dans l'esprit de la Fondation l'appel au fonds de dotation, par exemple, pour l'acquisition d'un bien immobilier important ?

M. DESCOINGS.- La fonction du fonds de dotation, c'est l'adoption de la vertu comme objectif à terme. On se donne à nous-mêmes cette discipline très dure que les sommes que nous sommes susceptibles de recueillir ne seront pas utilisées, sauf décision exceptionnelle d'un Conseil d'administration exceptionnel.

M. SCHWEITZER.- Le Conseil de la Fondation peut-il décider de transformer le fonds de dotation vis-à-vis des donateurs en un bien immobilier ?

M. DESCOINGS.- C'est justement pourquoi l'appel à des donateurs pour ce fonds impose une vertu terrible, celle que toutes les universités américaines qui ont peu d'argent s'imposent. C'est d'ailleurs très compliqué d'expliquer aux uns et aux autres que l'on ne pourra pas leur dire à quoi servira le don, puisque ce don va venir gonfler un capital auquel on ne touchera pas.

M. SCHWEITZER.- En d'autres termes, si nous avons envie d'acheter un bien immobilier, nous pouvons affecter les revenus du fonds de dotation à couvrir l'annuité d'emprunt, mais nous ne pouvons pas affecter le fonds à acheter un immeuble.

M. DESCOINGS.- Tout à fait.

M. SCHWEITZER.- Il y aura donc à avoir un élément de réflexion quand on démarchera les gens pour qu'ils apportent au fonds de dotation, car ce qu'ils apporteront ne servira pas, par exemple, au financement d'une acquisition immobilière. La vertu a donc un coût !

M. DESCOINGS.- O combien !

M. le PRESIDENT.- Nous demandons des ressources et offrons à ceux qui nous en donneront deux possibilités ! Ceux qui veulent donner des ressources sous forme patrimoniale qui, sur le très long terme, procureront un revenu, resteront présents s'ils vont vers le fonds de dotation. Mais nous pouvons aussi demander et obtenir des ressources qui seront immédiatement utilisées pour un achat immobilier.

M. FITOUSSI.- Nous considérons donc que les seuls actifs sont des actifs financiers, donc que l'actif immobilier ne participera pas à la rentabilité que nous souhaitons. Je le comprends très bien car, au bout du compte, au travers de ce fonds, c'est l'indépendance que nous cherchons par rapport à l'ensemble des bailleurs. C'est donc une assurance formidable contre les incertitudes de l'avenir.

M. le PRESIDENT.- C'est une timide reconstitution de la mainmorte. La mainmorte a été détruite en France, pas en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, où les universités ont des patrimoines considérables. On peut fonctionner sans patrimoine mais alors, il faut que l'Etat consacre beaucoup d'argent aux universités. Si on est dans une situation où l'Etat leur donne peu d'argent, il faut que les universités aient un patrimoine. On essaye donc de reconstituer un patrimoine qui permettra de financer nos opérations mais dans ce patrimoine, il y a aussi les opérations immobilières.

Nous avons eu beaucoup de chance dans nos opérations immobilières ; la Fondation a hérité de la rue Saint-Guillaume par l'Ecole libre. Nous avons bénéficié du site de la rue des Saints-Pères que l'Etat a financé pour installer l'ENA et dont nous sommes devenus propriétaires. Nous avons réalisé l'opération du deuxième bâtiment de l'ENA. Nous rachetons toutes les implantations de l'ENA au fur et à mesure ! Si nous réussissons l'opération de la rue des Saints-Pères, nous deviendrons un important propriétaire immobilier au centre de Paris. Nos successeurs décideront peut-être de tout vendre pour nous installer ailleurs mais nous aurons considérablement amélioré le patrimoine de la Fondation.

M. JEANNENEY.- Je ne vais pas entrer dans le détail de ces discussions très savantes et très intéressantes car je ne suis pas compétent. Je ferai un simple rappel historique. La société anonyme de l'Ecole libre des sciences politiques avait un patrimoine non seulement immobilier mais aussi en valeurs mobilières constituées d'actions qui ont eu une grande valeur au cours des années d'après-guerre. Elle en avait fait don à la Fondation nationale des sciences politiques en même temps que de ses immeubles. Ce fonds a servi très utilement, Serge HURTIG s'en souvient certainement, à certains moments de vaches maigres et à des moments où, cela arrive, le budget de l'Etat était en difficulté et où le Ministre de l'Education nationale ne se montrait pas du tout généreux. Cela nous a permis de passer des mauvaises années mais malheureusement, cela a fondu ! Il s'agit de le reconstituer. Je ne peux être que favorable.

M. FITOUSSI.- Il a tellement servi qu'il a disparu !

M. JEANNENEY.- Oui. Là, si j'ai bien compris, il ne pourrait pas disparaître, ce qui est un grand progrès !

M. le PRESIDENT.- L'Institut de France a bénéficié de beaucoup de dons et legs. L'Etat lui a demandé de constituer l'ensemble de son patrimoine en obligations sur l'Etat, ce qui a abouti à la ruine progressive de l'Institut de France !

M. HURTIG.- Les revenus et les plus-values des valeurs possédées par la Fondation, confiées à deux banques, ont servi certaines années à équilibrer notre budget. Il n'y a pas eu de liquidation, mais placement, après 1987, en fonds monétaires.

M. BOUCAULT.- Simplement pour dire que nous sommes très bien rue de l'Observatoire que nous venons de rénover donc si vous pouviez nous y laisser quelques années encore !

Je prolongerai la réflexion de M. SCHWEITZER pour revenir un instant sur l'affaire de l'Ecole des Ponts et Chaussées. Il faudrait anticiper une éventuelle difficulté politique qui s'est exprimée après l'acquisition de la rue de l'Université. J'en ai l'expérience par l'exercice périlleux chaque année du vote du budget de l'ENA au Parlement qui, généralement se termine bien mais après quelques difficultés. J'ai entendu des parlementaires dire que le mode de financement utilisé par Sciences Po pour l'acquisition du siège de l'ENA n'a pas contribué à l'objectif de l'Etat, à savoir contribuer au désendettement public.

Je trouve le projet excellent et l'approuve volontiers mais je ne voudrais pas que ce reproche qui a été fait à l'ENA – qui n'y est pas pour grand chose – prospère à nouveau avec ce projet d'acquisition, éventuellement par un emprunt, de l'Ecole des Ponts et Chaussées. Tout ce qui sera fait pour que cette acquisition puisse se faire par des recettes propres ira dans le bon sens. Il faut que le bilan financier de cette opération soit très convaincant et que ce projet apparaisse comme essentiel pour Sciences Po afin que l'intérêt supérieur du développement de cette grande institution prime sur une mesure ponctuelle de désendettement public.

M. le PRESIDENT.- Sciences Po veillera à une parfaite transparence en la matière. Ce sera une façon de rappeler aux honorables parlementaires que les empiétements immobiliers des deux Assemblées parlementaires n'obéissent pas toujours à la même transparence !

M. DESCOINGS.- Vous avez parfaitement raison de nous rappeler à cette prudence. Jean-François COPE était Ministre du budget quand il a pris la décision politique de vendre à Sciences Po - qui a acheté exclusivement avec de l'argent bancaire et pas avec un seul euro public recyclé - et ce contre sa technostucture. Or, sachez que la décision politique visait à accepter un chèque de quarante-cinq millions !

M. FITOUSSI.- Si je comprends bien, il y avait une mauvaise information, puisque le bâtiment de l'ENA a bien été acheté avec l'argent privé. L'opération que nous souhaiterions faire serait aussi financée par de l'argent privé. Il faut que l'information soit très forte sur ce point.

M. BOUCAULT.- Avec un établissement qui bénéficie de la garantie de l'Etat.

M. FITOUSSI.- Nous ne sommes pas les seuls. Même les banques maintenant le sont !

M. DESCOINGS.- Il nous faut rappeler que c'est DEXIA qui nous a prêté l'argent !

III. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2008

M. DESCOINGS.- Je serai rapide, car nous sommes en ligne sur tout ce qui avait été approuvé par votre Conseil au début de l'année budgétaire.

Pour tout ce qui concerne les ressources propres, à savoir le produit des frais de scolarité, la marge de l'activité de la formation continue, le montant de la taxe d'apprentissage recueillie auprès des entreprises, le mécénat des entreprises, le mécénat des particuliers, les clignotants sont au vert. Nous atteindrons les objectifs fixés dans le budget prévisionnel. Je ne désespère pas que nous puissions même les dépasser.

Une grande question se pose : nous n'avons toujours pas débuté les négociations sur le contrat qui nous liera avec l'Etat. Le nouveau Directeur général de l'enseignement supérieur m'a donné rendez-vous pour la fin octobre. Il connaît très bien la situation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il connaît un peu Sciences Po car il y a été maître de conférences et directeur d'études. J'ai donc un immense point d'interrogation sur ce que sera la politique de l'Etat vis-à-vis de Sciences Po.

J'entends dire, et je m'en réjouis, que les allocations des moyens de l'Etat seront assurées en fonction des performances de mixité sociale, de réussite dans les études, dans l'accès au marché du travail ; nous avons des indicateurs à faire valoir en ce sens, mais je ne peux pas vous en dire tellement plus.

Côté dépenses, il n'y a pas de dérapage par rapport à ce qui était prévu. Toutes les économies réalisées au titre de l'exonération de la taxe sur les salaires dont bénéficient les universités et les grandes écoles depuis septembre de l'an dernier ont été utilisées, soit pour financer la création d'emplois supplémentaires à la Fondation, soit pour augmenter les salaires des salariés. Nous avons une évolution maîtrisée de la masse salariale.

J'attire votre attention sur un point. Au milieu des années 80, quand Alain LANCELOT a pris la Direction de l'établissement, l'Etat finançait à peu près 80 % du budget de Sciences Po. Au milieu des années 90, l'Etat en finançait 70 %. Au milieu des années 2000, l'Etat finançait 60 %. En 2007, la part du budget réel était de 54 % pour l'Etat et 46 % en ressources propres. En d'autres termes, si l'Etat décide de ne pas réinvestir dans Sciences Po en 2008 ou en 2009, au plus tard en 2010, la part de la subvention d'exploitation de l'Etat deviendra minoritaire. Je n'ai en aucun cas dit que l'Etat s'était désengagé. Le montant de la subvention de l'Etat a augmenté année après année, mais à un rythme infiniment moindre que la hausse de nos ressources propres. Il faudra y réfléchir. Ce sera un signal fort donné par l'Etat et nous-

mêmes, car à partir du moment où l'Etat devient minoritaire, cela entraîne une série de questions sur notre politique.

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

M. FITOUSSI.- Dans un établissement public, les ressources budgétaires peuvent-elles être minoritaires ?

M. SCHWEITZER.- Pourquoi pas.

M. DESCOINGS.- L'Etat subventionne la Fondation. Il n'y a pas de subvention à l'IEP.

M. le PRESIDENT.- Nous disons à notre Administrateur notre satisfaction devant cette situation budgétaire.

M. DESCOINGS.- Ce ne sont pas les comptes. On peut avoir une mauvaise surprise en fin d'année.

IV. INFORMATIONS ET QUESTIONS DIVERSES

M. HURTIG.- Comme tous les ans, les membres du Conseil ont trouvé dans leur dossier la note sur les comptes réciproques entre l'Association internationale de science politique et la Fondation. Je rappelle que tous les ans, l'AISP remet à la bibliothèque de science politique six cents revues, qu'une évaluation est faite des contributions réciproques et que celle de l'AISP à la Fondation a été à nouveau en 2007 de cent vingt-neuf mille euros nets. C'est très peu de choses par rapport au budget de la Fondation. Ce n'est pas négligeable par rapport au budget de l'AISP et la note fait état de cette contribution que le Directeur de la bibliothèque considère comme très utile dans sa lettre. L'AISP en est extrêmement satisfaite.

M. le PRESIDENT.- Nous vous remercions de la contribution de l'AISP et de notre propre contribution.

M. DESCOINGS.- Je voudrais vous présenter Hervé CRES, qui est le nouveau Directeur adjoint en charge des études et de la scolarité. Il est professeur d'économie. A l'origine c'est un mathématicien, ancien élève de l'Ecole supérieure de la rue d'Ulm en mathématique. Il a deux doctorats, un en mathématique et un en économie. Il a enseigné quatre années à l'université de Pennsylvanie, puis en Suisse. A son retour en France, il a été recruté par HEC, où il a poursuivi sa carrière de professeur. Puis, il y a pris des responsabilités de management, d'abord comme Directeur de l'école doctorale, ensuite comme Directeur de la grande école HEC. Il nous a rejoints au 1^{er} septembre.

M. le PRESIDENT.- Nous le saluons.

M. CRES.- Merci.

M. le PRESIDENT.- Merci.

(La séance est levée à 11 heures 20.)