

**FONDATION NATIONALE  
DES SCIENCES POLITIQUES**

**Conseil d'administration**

Mardi 4 octobre 2005

**Ordre du jour**

Acquisition du bâtiment sis 13 rue de l'Université, à Paris.

**PRESENTS**

Mme CARRERE d'ENCAUSSE, MM. CASANOVA, CHANDERNAGOR, DESCOINGS, DURRLEMAN, FITOUSSI, Mmes FURIC, GISSEROT, GOBERT, MM. HERVIEU, HURTIG, JEANNENEY, LADREIT de LACHARRIERE LANCELOT, LE BRAS, LECA, MAIRE, MOURET, PAYE, PEBEREAU, REMOND, RIGAUD, SIRINELLI

**ABSENTS OU EXCUSES**

MM. CHEVALLIER, DENOIX de SAINT MARC, DUHAMEL, DUMAS, GENTOT, KUKAWKA, Mme MAUREL, M. PLIHON, Mme RENOUARD, M. SCHWEITZER.

**ASSISTAIENT A LA REUNION**

M. BIGORGNE, Mme FAU, chargée de mission, M. GRUNBERG, Directeur scientifique, Mme MARIK, Directrice adjointe, Directrice du développement et des relations avec les entreprises, M. RICHARD, Directeur des finances, M. VERILLAUD, Directeur des affaires internationales et des échanges.

(La séance est ouverte à 9 h 05.)

**M. le PRESIDENT.**- La séance est ouverte. Je vais rappeler les membres qui ne pourront pas être là ce matin en indiquant les procurations, car nous aurons des votes à émettre. Il faut que, compte tenu de l'importance de l'enjeu, la procédure soit parfaitement claire. Ne seront pas présents parmi nous MM. BARRE, DENOIX de SAINT MARC, qui donne procuration à Richard DESCOINGS, M. DUMAS, qui donne procuration en blanc, M. GENTOT qui me donne procuration, M. KUKAWKA qui donne procuration à M. LANCELOT, Mme RENOUARD qui me donne procuration et M. SCHWEITZER, dont je propose la procuration à Jean-Claude PAYE.

Quand nous nous sommes séparés à la fin de l'année universitaire, nous vous avons donné rendez-vous pour le 15 novembre. Cette date est maintenue. Mais nous avons pris l'engagement, au cas où des décisions importantes devraient être prises, de vous réunir. Nous n'avons pas eu à le faire, car il n'y a pas eu de fait nouveau jusqu'à ces dernières semaines. Puis les choses se sont précipitées appelant une délibération spéciale. L'ordre du jour a un objet unique, se prononcer sur l'acquisition à titre onéreux du bâtiment occupé par l'ENA, 13 rue de l'Université. Je ferai deux annonces.

D'une part, notre Conseil, qui doit être la douzième formation depuis la création de la Fondation, entre dans la dernière des cinq années de son mandat. Il est en place jusqu'à la fin 2006, mais compte tenu des délais très longs pour les désignations, les nominations par le Premier ministre, par le Conseil des universités, j'engagerai la procédure de renouvellement dès février.

D'autre part, nous célébrerons au cours de cette année, du 19 au 23 juin, le sixième anniversaire de la création de la Fondation. Cette célébration aura un caractère à la fois scientifique et festif, avec l'attribution de *docteurs honoris causa* et une série de conférences magistrales sur le problème des universités dans le monde et des grands problèmes de société. Nous vous tiendrons au courant et le Conseil sera associé à la préparation et au déroulement des festivités.

Nous abordons le point unique de l'ordre du jour. Je donne la parole à notre Administrateur. La Commission des finances s'est réunie la semaine dernière : nous ferons état de ses orientations.

**M. DESCOINGS.-** Merci, monsieur le Président. Mesdames messieurs, il y a à peine plus d'un an, votre Conseil me donnait mandat à l'unanimité, M. DURRLEMAN ne prenant pas part au vote, pour négocier avec l'Etat la possibilité pour la Fondation d'acheter l'immeuble qui se trouve au 13 de la rue de l'Université, qui est le siège parisien de l'ENA. J'ai mis à profit cette année pour, progressivement, convaincre les différentes autorités politiques et administratives d'aboutir à une réponse positive à notre proposition. Jean-François COPE m'a indiqué cet été que le Gouvernement avait pris la décision de nous vendre cet immeuble si, bien sûr, notre Conseil d'administration confirme sa position.

A quelles conditions ?

La première, que le prix de vente ne puisse pas laisser imaginer qu'il s'agisse d'un « cadeau » à Sciences Po, sous une forme ou une autre, puisqu'il s'agit pour l'Etat d'une opération qui s'inscrit dans un programme plus vaste de cession de ses biens immobiliers, le produit de ces cessions devant naturellement venir en déduction du déficit de l'exécution budgétaire de l'année. Une partie du prix couvrira des coûts de construction de bâtiments pour l'ENA à Strasbourg (je parle sous le contrôle de M. DURRLEMAN.)

La deuxième, que nous manifestations ce souci commun avec l'Etat d'acheter le bâtiment au prix du marché, en surenchérissant très légèrement par rapport au prix fixé par les Domaines, quarante-cinq millions d'euros. Le Ministre du Budget m'a demandé que nous surenchérissons de 3%, ce qui élève le prix à quarante-six millions trois cent cinquante mille euros. Comme vous l'imaginez, quand une telle opportunité se présente et que l'on a à négocier avec le Ministre du Budget, la part de la négociation n'est pas très considérable lorsque l'on est le candidat acquéreur (chacun sait tout l'intérêt que présente cette acquisition pour nous) et quand, par ailleurs, c'est le Ministre du Budget lui-même qui incarne l'autre partie. Je me suis senti autorisé, après avoir pris l'aval de notre Président, à considérer que le mandat que vous m'aviez donné me permettait de dire au Ministre que, vraisemblablement, notre Conseil validerait ce prix de cession.

La troisième condition est aller très vite. Autant le Gouvernement a pris le temps de la réflexion pour arrêter sa décision, autant, cette décision arrêtée, il souhaite qu'elle entre en vigueur en 2005. Pour cela, compte tenu notamment des délais dont dispose la Ville de Paris pour exercer son droit de préemption, le Gouvernement souhaite que nous puissions signer une promesse de vente avant le 31 octobre 2005, de sorte que l'acte de cession prenne effet fin

décembre et que la Fondation puisse verser au Trésor public les quarante-six millions trois cent cinquante mille euros avant le 31 décembre 2005.

La quatrième condition est que nous financions cette acquisition à travers des ressources propres de notre institution. Le Gouvernement ne souhaite pas que l'on puisse dire que le remboursement des annuités d'emprunt est couvert, en réalité, par des dotations publiques. Il a donc examiné de façon précise et rigoureuse le montage financier, c'est-à-dire l'emprunt bancaire couvrant la totalité des coûts de cette acquisition pour la FNSP (le prix lui-même et sans doute des travaux d'aménagement) et a vérifié que nous pourrions rembourser les annuités grâce à la diminution du montant total des loyers que nous acquittons chaque année. J'ajoute que le Gouvernement, notamment Jean-François COPE, a reconnu que nous avons là un des premiers exemples de mise en oeuvre de la philosophie de la loi organique sur les lois de finances. Cela permet une rationalisation considérable de notre parc immobilier puisque, en un seul site, nous pouvons rassembler un grand nombre d'activités et abandonner peut-être jusqu'à une vingtaine des sites que nous louons et dont la dispersion entraîne des coûts de gestion tout à fait importants.

Si l'acquisition se fait, la cartographie de nos implantations dégagera deux parallèles : la rue de l'Université avec, à l'angle du boulevard Saint-Germain, le CEVIPOF, puis le 13 de la rue de l'Université et dans le prolongement, le CERI au 56 rue Jacob, et puis, boulevard Saint-Germain, nous aurons la bibliothèque et les salles de classe de l'école doctorale, puis la rue Saint-Guillaume et enfin l'immeuble du 117, boulevard Saint-Germain où se trouvent le centre américain, le centre européen, les Presses de Sciences Po et l'école de journalisme. Nous avons donc une forte concentration et une rationalisation. Je crois que l'on pourra véritablement parler, alors, de campus urbain.

Une dernière condition était de permettre à l'ENA de poursuivre dans la continuité du service public ses activités qui doivent demeurer à Paris. Vous savez que le Gouvernement a choisi que la localisation parisienne de l'ENA serait avenue de l'Observatoire. Il y a des travaux dans cet immeuble et c'est au 13 de la rue de l'Université que l'ENA souhaite poursuivre ses activités...

**M. DURRLEMAN.**- Non, avenue de l'Observatoire.

**M. DESCOINGS.**- Mais pendant les travaux, l'ENA souhaite poursuivre ses activités rue de l'Université. On nous avait demandé si nous ne pouvions pas louer d'autres sites durant l'opération « tampon », mais il n'a pas été donné suite à cette possibilité. Avant la

signature de la promesse de vente, le Ministre du budget a donné instruction à la Direction générale des impôts, avec laquelle nous travaillons, d'élaborer une convention qui stipulera les conditions de retrait progressif, puis définitif, des activités de l'ENA.

Là aussi, je parle sous le contrôle de M. DURRLEMAN, les activités qui resteraient à Paris seraient, d'abord la Direction des relations internationales. Il nous dira combien de personnes agissent au sein de cette Direction. Pour donner un ordre de grandeur, à Sciences-Po, nous avons quinze personnes qui travaillent dans cette Direction, pour un millier d'élèves qui partent chaque année à l'étranger, deux milliers d'étudiants étrangers qui viennent à Sciences-Po et deux cent cinquante accords de coopération. Je crois également que l'ENA souhaite maintenir à Paris ses activités de formation permanente.

Ayant regardé le rapport annuel de l'ENA pour 2004, nous avons des indications précises sur le nombre d'auditeurs ou de stagiaires qui ont été admis pendant l'année 2004. Je pense que nous devrions pouvoir trouver un accord pour donner priorité, pendant l'année 2006, à cette activité, qu'il y ait un nombre de postes de travail correspondant au nombre d'agents qui travaillent à la Direction des relations internationales et que les salles de classe (je vais revenir sur la description de l'immeuble) soient prioritairement affectées aux actions de formation continue de l'ENA. Mais nous regarderons la programmation 2006 des actions de formation continue pour voir ce qu'il est nécessaire à l'ENA et ce que nous pourrions obtenir en 2006. Enfin, il faudra, comme nous a invités à le faire la DGI, négocier le loyer que paiera en 2006 l'ENA, devenue locataire de la Fondation pour venir compenser les loyers que nous, nous devons maintenir, puisque nous ne pourrions pas entrer totalement dans les lieux à ce moment-là.

Là encore, sous le contrôle de M. DURRLEMAN, une rapide description de l'immeuble. C'est un ensemble immobilier composé de deux bâtiments continus. Il y a l'ancien hôtel, sur la rue de l'Université, avec sa cour pavée très typique de notre noble faubourg, mais derrière ce premier immeuble, il y a un immeuble neuf qui a été construit à la fin des années 1970, au moment où l'ENA, devenue trop à l'étroit au 56 rue des Saints-Pères, a décidé de s'installer rue de l'Université. Ce bâtiment est organisé pour pouvoir recevoir du public, ce qui est important pour nous. Il est à usage d'enseignement, éventuellement un peu de recherche, de formation continue, soit exactement ce dont nous avons besoin. La superficie est d'environ sept mille cinq cents mètres carrés, la surface utile de cinq mille mètres carrés. Il y a deux amphithéâtres, une trentaine de salles d'enseignement.

Nous le savons, grâce à M. DURRLEMAN qui a bien voulu, les deux années universitaires qui se sont écoulées, nous louer des salles. Il y a une salle de documentation, une grande cafétéria, des locaux techniques et d'archives et quelques places de parking. C'est un immeuble en bon état, l'ENA ayant toujours été soucieuse de sa maintenance. Sans que nous ayons pu faire de visite technique, nous avons prévu une enveloppe d'environ trois millions d'euros, mais sauf mauvaise surprise, nous devrions pouvoir nous installer sans trop de peine.

Dans une première partie, me semble-t-il, Monsieur le Président, il s'agirait pour le Conseil de prendre la décision juridique d'accepter la proposition faite par l'Etat et, si vous en étiez d'accord, de vous donner mandat ainsi qu'à moi-même pour signer les actes juridiques permettant l'accomplissement de cette acquisition. Vous avez trouvé dans vos dossiers un projet d'acte de cession qui a été rédigé par la DGI avec les dates butoirs que je vous ai indiquées.

Dans un second temps et si vous en décidez ainsi, il vous faudra choisir les modalités de financement. Nous vous avons adressé un dossier qui a été examiné très en détail par la Commission des finances la semaine passée. Marc LADREIT de LACHARRIERE acceptera-t-il de rappeler les conclusions de la Commission des finances ? Car il a joué un rôle tout à fait important pour éclairer l'avis de la commission. Et puis, j'ai demandé à Mme DELETTRE, qui représente une société du groupe Caisse des Dépôts, de vous présenter les choses. Nous avons considéré, avec l'accord du Président, qu'il était souhaitable de nous faire accompagner professionnellement et techniquement par des spécialistes des choix d'investissement. Nous n'avons pas la prétention de pouvoir, face à votre Conseil, avoir le niveau suffisant pour faire des propositions.

Donc une première partie sur le principe et une seconde partie sur le financement.

**M. le PRESIDENT.-** Nous fractionnerons notre délibération en deux temps. Le premier portera sur le principe de l'acquisition : il sera sanctionnée par les deux premières résolutions ; la première décide de l'acquisition de l'immeuble et donne mandat pour signer la promesse de vente, la seconde est relative au montage financier pour le remboursement.

La discussion est ouverte.

**M. DURRLEMAN.-** Je reviendrai sur un élément du descriptif que vient de faire notre Administrateur concernant la nature des équipements pédagogiques et leur configuration dans le bâtiment du 13 rue de l'Université. Le descriptif qui figure dans le document remis sur table me paraît exact, à l'exception de ce qui est dit du nombre de salles d'enseignement. Le bâtiment ne comprend pas « une trentaine de salles d'enseignement », mais une vingtaine, quinze

étant banalisées, quatre étant des salles informatiques et trois étant des laboratoires de langues, dont des salles aveugles. Il y a, me semble-t-il, une surestimation de la capacité pédagogique du bâtiment.

Le rapport d'activité 2004 de l'école, qui précise la configuration des différents sites qu'occupe actuellement l'ENA, indique ce point de manière assez claire.

**M. DESCOINGS.-** Quand nous nous installerons, nous pourrions être amenés à faire nos modifications. Il y a beaucoup de bureaux à l'ENA. Peut-être un certain nombre d'entre eux pourront-ils être utilisés comme salles pour nos Masters, au sein desquels les étudiants travaillent essentiellement en petits groupes.

**M. le PRESIDENT.-** La discussion générale est ouverte. Il n'est pas nécessaire d'en souligner l'importance. Le Conseil aura rarement eu à prendre une décision aussi lourde de conséquences, à la fois compte tenu de l'enjeu, de l'enrichissement du patrimoine, du coût de l'opération et de la durée de l'engagement que nous prenons, qui engage nos successeurs, puisque c'est sur trente ans que se fera le remboursement de l'emprunt. Cette décision est donc appelée à être mémorable.

**M. PEBEREAU.-** Trois observations.

Tout d'abord, cet immeuble correspond bien aux besoins du développement de notre institution. Notre directeur l'a souligné. Ses équipes et la commission compétente du Conseil se sont assurées de l'équilibre économique de l'opération. Je suis favorable à cette acquisition. En deuxième lieu, il faut être conscient que nous n'achetons pas au meilleur moment. Aujourd'hui, les prix sont élevés par rapport au passé.

Enfin, compte tenu de la description qui a été faite des conditions de réalisation de l'opération, mon expérience me conduit à penser qu'il serait souhaitable que toutes les précautions soient prises pour assurer la libération effective des locaux au moment où nous payerons le prix. Il faudrait aussi que, pour la période d'occupation « partagée », un loyer cohérent avec le prix d'achat, soit prévu et payé et que des astreintes assurent la réalisation du départ définitif à la date prévue. Il est souhaitable de prendre à cet égard toutes les précautions nécessaires.

**M. LECA.-** Sommes-nous sûrs, dans l'état actuel des besoins de l'établissement (je ne parle pas des besoins futurs) que, outre la rationalisation signalée par l'Administrateur, nous serons en mesure de faire face aux besoins actuels, mieux si possible, en tout cas aussi bien ?

Je crois savoir qu'un des problèmes de l'établissement est celui des salles. Si l'on pouvait, d'après ce que j'entends, avoir trente salles plutôt que vingt, ce ne serait pas mal. Sommes-nous raisonnablement sûrs que cela couvre nos besoins actuels ?

**M. DESCOINGS.**- Nous vivons, aujourd'hui, avec cinquante salles de classe et amphithéâtres. Dans la version basse présentée par M. DURRLEMAN, cela ferait vingt de plus. Dans les bâtiments que nous serions amenés à quitter, qui sont à usage de bureaux, nous ne quitterions naturellement pas des salles de classe. C'est donc une augmentation de vingt sur cinquante au minimum.

J'ajoute que la cession n'a pas encore eu lieu, l'ENA est encore dans les lieux, mais nous avons commencé à réfléchir à la façon dont nous pourrions réorganiser nos installations.

La première idée qui a émergé, c'est que les Masters soient installés rue de l'Université. Souvent, pour les Masters, il y a plus de travail en petits groupes que pour les premiers cycles. C'est une ancienne habitude des DEA et des DESS. C'est aussi une demande des Masters professionnels pour lesquels les élèves sont répartis par petits groupes. Voilà un exemple qui me fait penser que nous pourrions utiliser un certain nombre de bureaux. Par ailleurs, il y a deux amphithéâtres qui sont d'une taille que nous n'avons pas rue Saint Guillaume.

Pour répondre à Michel PEBEREAU, je crois me faire l'interprète de notre Conseil, il ne s'agit pas pour nous d'une opération capitalistique. Il ne s'agit pas d'acquérir un immeuble de rapport dont nous deviendrions propriétaires et pour lequel nous percevrions des loyers qui nous seraient versés par un ou des locataires. Je crois qu'il n'est pas du tout dans l'intention du Gouvernement d'autoriser une telle opération. Donc bien sûr, si vous en étiez d'accord, je pourrais dire au Ministre du Budget (qui gère cette opération, il en a reçu très officiellement de M. VILLEPIN la responsabilité) que le Conseil ne décide cette acquisition que dans la perspective de pouvoir occuper les lieux. Par ailleurs, que l'occupation temporaire et partielle de 2006 doit donner lieu au versement d'un loyer.

La DGI à l'échelon des services déconcentrés de Paris (les instructions ont été données par le Ministre et son cabinet) pourra être l'arbitre des négociations. Ce serait une bonne chose que, dans la négociation entre notre institution et l'ENA, il y ait un tiers, et que ce tiers soit la DGI en fonction de ce qu'elle connaît de l'état du marché locatif. Nous avons beaucoup de locations en grande proximité de la rue de l'Université. Il ne sera pas compliqué de regarder le prix du marché sans, peut-être, mettre les choses au plus haut. La prochaine réunion à la DGI est le 17 octobre. Avec un peu de chance, ce sera avant la discussion parlementaire du budget de

l'ENA et cela permettra de répondre aux questions des parlementaires qui ne manqueront pas d'en poser sur le principe de la cession, ses modalités et le calendrier de retrait de l'ENA.

**M. CASANOVA.-** Permettez-moi une remarque générale. La détention d'un patrimoine par une université ou un établissement d'enseignement supérieur est très importante, car cela lui donne une plus grande liberté pour les décisions qu'il prend car cet enrichissement profitera à ses étudiants et enseignants. Propriétaire d'un grand patrimoine au centre de Paris, cela veut dire que Sciences Po offre un local d'une grande valeur et d'un grand prestige à ceux qui y enseignent et à ceux qui y étudient. Du point de vue de l'indépendance et de l'enrichissement moral de la Fondation, c'est donc très important.

Je voudrais signaler combien, grâce aux décisions éclairées du Gouvernement, nous sommes en avance. Quand, en 1968, on a fait la loi d'orientation, on a décidé que leurs patrimoines seraient donnés aux universités. Avec la constance qui caractérise l'Etat français, rien n'a été fait, les patrimoines des universités sont restés aux mains des chancelleries. Grâce à "l'admirable décision" de transférer l'ENA à Strasbourg, nous nous trouvons propriétaires d'un grand-hôtel au centre de Paris. De même, lors de la création de l'ENA, comme on n'avait pas pu trouver de locaux, on a donné à la FNSP, l'hôtel de la rue des Saints Pères dans lequel nous nous siégeons aujourd'hui. Il faut se féliciter de cette ruse de la raison, qui fait que des décisions éclairées prises pour d'autres conduisent à un enrichissement constant de notre propre patrimoine.

**M. LECA.-** C'est un effet inattendu. Paradoxes et conséquences !

**M. FITOUSSI.-** Deux remarques et une question.

Pour aller dans le sens de ce qu'a dit Jean-Claude Casanova, le patrimoine de la Fondation s'accroît et, si j'ai bien compris le montage, il s'accroît sans accroissement des dépenses, puisque les sommes destinées aux loyers sont maintenant destinées à la constitution d'un capital.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** Le remboursement annuel ne devrait pas peser sur le compte d'exploitation de Sciences Po.

**M. FITOUSSI.-** En payant la même chose il y a, en prime, un patrimoine immobilier. Il y a donc une logique industrielle, comme le disait Michel PEBEREAU, celle de l'enrichissement capitaliste de la Fondation, ce qui a une importance pour son indépendance.

Autre remarque qui me paraît encore plus importante, il y a une logique intellectuelle à regrouper l'ensemble des activités de Sciences Po autour d'un pôle où les enseignants-chercheurs

peuvent se voir en permanence. Je crois beaucoup à l'interaction des chercheurs et à la fécondation de la recherche qu'elle permet.

Ma question est de savoir combien nous payons du mètre carré. Cela fait à peu près dix mille euros, c'est cela ?

**M. DESCOINGS.-** Autour de dix mille euros le mètre carré utile.

**M. RIGAUD.-** Je voterai sans aucun état d'âme, et je dirai même avec joie, les résolutions qui nous sont proposées. Ce qui va se passer consacre définitivement la funeste décision, qui n'a jamais été remise en cause, d'installer l'ENA à Strasbourg, ce qui est un autre problème. Par cette acquisition, la position de Sciences-Po au cœur de Paris et avec concentration est assurée pour très longtemps.

Michel PEBEREAU disait que l'on n'achète pas toujours au meilleur moment. C'est vrai, mais il y a des situations dans la vie où l'on est amené à prendre des décisions dans un état du marché immobilier. Souvenons-nous que, pendant des années, nous avons rêvé de l'hôpital Laennec, solution à certains égards brillante, mais qui aurait été extraordinairement coûteuse compte tenu de la difficulté de transformer un hôpital en établissement d'enseignement. Alors que là, nous avons un bâtiment qui, par définition, correspond tout à fait à ce que nous voulons en faire. Je crois savoir qu'il y avait un autre candidat notamment à l'acquisition de cet immeuble, la Chambre de Commerce de Paris. Je trouve que le Gouvernement a été fort sage de privilégier, d'encourager ou de faciliter l'opération concernant Sciences Po. Donc vraiment, y compris pour les raisons indiquées par Jean-Claude CASANOVA, c'est pour la Fondation et pour l'IEP une solution extrêmement heureuse, qui a un caractère historique. J'ai le sentiment que les conditions de l'acquisition et du financement ont été bien négociées et sont acceptables.

**M. le PRESIDENT.-** Jacques RIGAUD rappelle heureusement que cette opération remplace l'opération Laennec. Dès lors que nous avons renoncé à partir en grande banlieue, il fallait trouver des bâtiments sur la rive gauche. Alain LANCELOT et moi avons longtemps rêvé de la solution Laennec, qui avait l'avantage de regrouper l'ensemble de nos implantations sur deux pôles. Mais cette opération aurait bien davantage grevé notre budget, car les bâtiments appelaient une profonde transformation.

Nous avons la chance d'acquérir un immeuble fonctionnel. Nous avons rappelé les étapes successives par lesquelles Sciences Po est devenu propriétaire. A la création de la Fondation, l'école libre fait apport du 27 et du 30. L'année suivante, l'Etat réquisitionne le

bâtiment du 56 rue des Saints-Pères, le donne à la Fondation, à charge d'accueillir l'ENA, ce qu'elle a fait pendant trente ans. Le destin immobilier des deux institutions est lié.

Dernière étape, l'acquisition, si vous en êtes d'accord, enrichit notre patrimoine et achève le rassemblement. Marc LADREIT de LACHARRIERE a justement rappelé que cela ne pèserait pas sur le compte d'exploitation. Dans le dossier, vous avez la liste des implantations que nous cédon. Elle est impressionnante et met fin à une dissémination entre trente et quelques implantations, et à tous ses inconvénients. Le regroupement permettra des économies d'échelle, sans compter les avantages pour la sociabilité, le sentiment d'appartenir à un campus universitaire.

**M. PAYE.-** Y a-t-il un risque sérieux de voir la Ville de Paris faire jouer son droit de préemption ? Et puis, est-on sûr que, dans le bâtiment datant de 1978, il n'y a pas d'amiante ?

**M. DESCOINGS.-** A la première question, je crois pouvoir répondre que les risques sont faibles, sinon inexistant. Il y a eu plusieurs droits de préemption possibles. Un premier dont la Ville n'a pas fait usage. D'après les informations que j'ai, d'une part, la Ville ne verrait pas l'intérêt pour elle-même d'une telle opération, d'autre part, la nature de l'acquéreur ne la conduit pas à chercher un tel intérêt. Maintenant, si la Ville voulait acquérir l'immeuble et nous y loger à titre gratuit, on pourrait en discuter ! Mais je ne crois pas que ce soit sa volonté.

Sur le second point, de l'amiante, on en trouve partout, y compris chez nous. Compte tenu de la date de construction de cet immeuble, il serait surprenant qu'il n'y en ait pas. Mais comme vous le savez, le fait qu'il y ait de l'amiante n'est pas, en soi, un sujet. Ce qui compte c'est que, si l'on fait des travaux, toutes les précautions possibles soient prises. Il existe des règles tout à fait précises, nous les avons appliquées chez nous cette année. Nous essaierons d'éviter de faire des travaux qui conduiraient à se lancer dans des opérations de désamiantage.

**M. PAYE.-** Je sais, par expérience, que c'est très cher, très long et que cela pose des problèmes énormes. Je pense à l'OCDE.

**M. DESCOINGS.-** Nous le vivons cette année très lourdement !

**M. HURTIG.-** Comme l'ont signalé plusieurs intervenants, nous allons bénéficier d'une série de décisions que la plupart d'entre nous ont très fortement désapprouvées et qui ont été, pour l'Etat, extrêmement coûteuses. Nous parlons de rationalité, mais nous bénéficions de l'absence de rationalité dans toute une série de décisions de l'Etat concernant l'ENA.

Cela dit, nous n'y pouvons rien, nous en sommes bénéficiaires et c'est pour nous visiblement une occasion inespérée, unique, dont il serait absurde de ne pas profiter dans les

conditions qui nous sont offertes. Je suis totalement favorable à cette opération dans les conditions dans lesquelles elle doit être réalisée. Je voudrais simplement poser deux questions.

Dans notre budget, parmi les subventions de l'Etat, il y a des subventions spécifiques pour le surcoût des loyers qu'a représenté l'installation d'un certain nombre de sites. Avons-nous la certitude que l'Etat ne dira pas "*Désormais, vous allez être propriétaire d'un immeuble très important, est-il vraiment nécessaire que ces subventions spécifiques pour des loyers soient maintenues ?*" Ce ne sont pas les mêmes sites, mais l'Etat étant ce qu'il est, les services étant ce qu'ils sont, il n'est peut-être pas absurde de poser cette question.

Autre question, nous allons devoir liquider en même temps un certain nombre de locaux dont nous sommes propriétaires, pour faciliter l'opération. Or, certains de ces locaux sont très proches du 27 rue Saint-Guillaume et servent notamment à des services de scolarité pour les étudiants. Si ces services doivent être fortement éloignés, je pense qu'il y aura une difficulté de fonctionnement. Il serait préférable, si c'est toutefois possible, de conserver des locaux très proches de l'endroit principal (Direction, secrétariat et une bonne partie des enseignements qui s'y déroulent) pour ne pas les éloigner, toujours dans l'intérêt des étudiants. Nous avons l'exemple des campus urbains dans d'autres pays. Cela fonctionne, c'est vrai, mais l'éloignement entre les différentes composantes n'est pas toujours le même et, même dans un campus urbain, il y a une certaine proximité.

Vous nous avez dit, et vous avez raison, qu'entre un des bouts du boulevard Saint-Germain et l'Odéon, nous avons une ligne droite. C'est une ligne certes droite, mais elle n'est pas très courte. Pour la richesse intellectuelle des échanges entre enseignants, la proximité est utile, et il y a là une difficulté. Cela dit, s'il le faut, on peut passer outre. Je redis que j'approuve entièrement.

Nous n'en sommes pas encore au problème du financement, mais il me semble que, dans la résolution qui en parle, il faudrait préciser la durée de l'emprunt que nous sommes prêts à conclure, car s'il s'agit de trente ans !

**M. JEANNENEY.**- Monsieur le Président, en tant que seul survivant des trois ou quatre rédacteurs de l'ordonnance de 1945 qui a créé la Fondation, je tiens à dire que l'achat de cet hôtel et de ce qui l'entoure m'apparaît comme un merveilleux aboutissement auquel nous n'aurions pas pu rêver à l'époque. Car c'est une chance ! Dans la vie des hommes, il y a des chances et parfois, ils les laissent passer. Dans la vie des institutions aussi. Ne laissons pas passer cette chance.

**Mme FAU.-** Je me réjouis beaucoup de cette possibilité de desserrer la contrainte immobilière, dont nous sentons ces dernières années qu'elle était le principal obstacle à nos projets. Je suis persuadée, en particulier, de l'avantage que nous aurons en salles d'enseignement. Je voulais juste poser une question complémentaire en termes de bureaux. Si nous abandonnons la vingtaine de sites, pour des raisons de rationalisation que je comprends parfaitement, qu'est-ce que cela donnera comme situation ? Une situation à peu près identique à celle d'aujourd'hui ? Une situation un peu moins favorable ?

**M. DESCOINGS.-** Nous sommes à nouveau en train de négocier un contrat quadriennal avec l'Etat. L'Etat adore négocier avec Sciences Po des contrats quadriennaux...

**M. CASANOVA.-** Un tous les ans !

**M. DESCOINGS.-** C'est à peu près la situation ! Cela s'explique de façon rationnelle. Le précédent avait été interrompu à mi-parcours, nous avons résigné pour quatre ans. Aujourd'hui l'Administration de l'Education nationale se dit qu'il faudrait réintégrer le rythme des universités parisiennes et donc, plutôt qu'aller au bout des quatre ans, reprendre une périodicité « normale » soit la période 2005-2008. Cela peut difficilement mieux tomber pour notre établissement, dans la mesure où, d'une part, M. de VILLEPIN a fait le choix de rassembler la recherche et l'enseignement supérieur sous l'autorité d'un même membre du Gouvernement et où, d'autre part, nous avons les meilleures relations du monde avec François GOULARD, qui est un fervent supporteur de ce que fait Sciences Po. Evidemment, c'est toujours plaisant d'avoir à négocier un contrat avec l'Etat quand on a le sentiment que le Ministre en charge sera plutôt favorable à notre institution et qu'il a déjà très concrètement marqué son soutien puisque, autre date importante pour l'établissement, le 5 septembre de cette année, a été pris un décret réglementaire qui confère de droit à tous les diplômés de Sciences Po le grade universitaire de Master. Depuis que notre Institution peut décerner des doctorats, il n'y a pas eu de décision plus importante puisque, partout dans le monde, quelle que soit leur nationalité, nos diplômés ont maintenant une norme juridique publiée au Journal Officiel de la République française qui leur permet d'attester le niveau de leur diplôme. C'est par la volonté du Ministre que nous avons obtenu cette reconnaissance déjà acquise à peu près partout dans le monde. Dans le courant de l'été, l'idée de l'Administration de l'Education nationale était de nationaliser notre diplôme, c'est-à-dire de le transformer en diplôme national de Master, avec soumission aux experts du Ministère, habilitation etc. Vous savez que l'on ne connaît jamais officiellement les experts, car pour ne pas porter atteinte à leur indépendance, leur nom n'est pas officiellement donné. On le

connait forcément, mais c'est opaque et on peut espérer que, grâce au projet de loi sur la recherche qui vient d'être présenté par le Gouvernement, qui prévoit un renforcement très fort de l'évaluation, nous aurons maintenant une évaluation dans la transparence.

Pour répondre à la question « Sommes-nous assurés que les locations qui sont aujourd'hui financées par l'Etat le seront toujours ? » je n'ai pas encore de réponse. Simplement, nous avons informé en temps réel l'Education nationale des sites que nous pourrions abandonner. Nous dépensons à peu près cinq millions trois cent mille euros de locations par an. Nous devrions faire une économie de l'ordre de deux millions d'euros. Ce qui est sûr, et c'est à quoi je me suis engagé vis-à-vis du Ministre du Budget, c'est que nous ne demanderons par aucun moyen direct ou indirect au Ministère de l'Education nationale de financer l'acquisition de cet immeuble.

Ce que je vous propose sur les biens que nous serions conduits à vendre, c'est que nous consacrons à la question une prochaine séance du Conseil d'administration. Aujourd'hui, la décision de principe est prise de mettre ces biens sur le marché : cela nous permettra d'avoir une évaluation plus précise de leur valeur.

J'ajoute, en anticipant un peu sur la question du financement que, comme l'a suggéré Marc LADREIT de LACHARRIERE, nous allons bien sûr très vite entamer une campagne de levée de fonds, à la fois auprès des anciens élèves, mais également auprès des entreprises. Si cette campagne de levée de fonds était fructueuse, cela nous conduirait à repenser la vente des biens. Mais je crois qu'il faut que le Conseil d'administration se prononce précisément pour chacun des biens en fonction des prix du marché.

Pour répondre à G. FAU, pour les salles de classe et les amphithéâtres, l'acquisition de ce bien constituerait, je l'espère pour de nombreuses années, une formidable bouffée d'oxygène, même dans la version à vingt salles, puisque cela représenterait 40 % d'augmentation par rapport à la situation actuelle. L'avantage d'un immeuble construit à la fin des années 1970, c'est que les bureaux ont été pensés comme tels. Or, nous avons un certain nombre de sites où les bureaux sont installés dans des appartements privés, avec des configurations qui ne manquent pas d'un certain charme, mais qui ne sont pas toujours très fonctionnellement adaptées à l'usage que nous en faisons. Il n'y aura pas extension, expansion. Peut-être certains se retrouveront-ils dans un bureau plus petit que celui qu'ils occupent aujourd'hui. C'est dommage, diront-ils, mais je leur expliquerai que l'intérêt général de l'établissement doit l'emporter sur la défense de l'épaisseur de la moquette et du nombre de baies vitrées !

**M. LANCELOT.**- Monsieur le Président, une remarque plus générale. J'ai le sentiment que notre décision est historique, comme l'a rappelé le Président JEANNENEY, et qu'elle est entièrement rationnelle. Mais je crois que nous ne pouvons pas totalement sous-estimer le contexte psychologique, sentimental du côté de l'ENA et de ses anciens élèves. Il est possible que certains d'entre eux considèrent un peu Sciences-Po comme le vautour se précipitant sur ce qu'il reste de l'école à Paris. Je pense qu'il serait tout à fait dommage et regrettable qu'il puisse en être ainsi. C'est pourquoi je crois que nous devons être très explicatifs, montrer à l'ENA le soutien que nous lui apportons.

Je vote avec beaucoup d'enthousiasme l'achat de cette maison, après avoir voté avec beaucoup d'enthousiasme au Conseil d'administration de l'ENA le refus de son installation à Strasbourg. J'ai lutté avec un grand nombre de personnes, en particulier un certain nombre de personnalités venues du corps enseignant de l'école qui refusaient ce transfert à Strasbourg. L'Etat, pour une fois, a persévéré (*diabolicum* !) dans la direction qu'il avait choisie. Et il me paraît donc tout à fait légitime que nous puissions poursuivre aujourd'hui le même type de formation dans ces lieux qui, pour beaucoup de gens, ont une valeur morale. Je me souviens d'ailleurs, que, quand nous avons occupé les locaux de la rue des Saints-Pères, un certain nombre d'anciens élèves avaient regretté que l'école déménageât vers un faubourg...Saint-Germain ! Ce sont des éléments purement psychologiques qu'il ne faut pas négliger et nous devons faire comprendre à l'ENA que rien, rien n'est dans cette affaire dirigé contre elle, au contraire, et que notre liaison avec l'école restera aussi forte qu'elle a toujours été.

**M. PEBEREAU.**- Comme ancien élève de l'ENA, je ne comprends pas bien le sens de l'intervention d'Alain Lancelot. Je ne vois vraiment pas comment l'ENA peut trouver désagréable que Sciences Po lui succède. L'ENA ne peut avoir de meilleur successeur. Imaginons la cession de cet immeuble à un vulgaire établissement de crédit. Quelles auraient été les réactions ?

Je pense comme Alain Lancelot que nombreux sont les anciens de l'ENA qui sont hostiles au déplacement de l'école à Strasbourg. Mais nous n'avons, au niveau de la Fondation, aucune responsabilité dans cette décision. Les locaux concernés n'ont de l'importance que pour la promotion de l'ENA des vingt dernières années. A mon époque, l'ENA ne les utilisait pas. Et puis, il me semble plutôt positif qu'ils restent affectés à une mission d'enseignement supérieur. Je ne comprends pas pourquoi il y aurait de l'émotion autour de notre acquisition. Et si une minorité est émue, plutôt que d'essayer de nous excuser alors que nous n'avons commis aucune

mauvaise action, efforçons nous d'expliquer aux intéressés pourquoi cette opération est rationnelle et leur émotion irrationnelle.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** Je partage le point de vue de Michel PEBEREAU

Concernant l'équilibre financier, je voudrais insister sur le fait que, compte tenu de l'engagement que nous prenons, qui est à très long terme, il va falloir être particulièrement rigoureux en matière de gestion pour faire en sorte que cela ne pèse pas sur notre exploitation, car il n'y a pas de miracle, payer l'occupation des locaux et devenir propriétaire supposent, par définition, que l'on fasse un effort supplémentaire par rapport à celui que l'on faisait auparavant.

**M. MAIRE.-** Je ne suis ni ancien élève de Sciences-Po, ni ancien élève de l'ENA. Plusieurs d'entre vous ont profondément regretté le transfert de l'ENA à Strasbourg, je me dis que c'est probablement inévitable en ce lieu. Rien ne peut se faire de bien qu'à Paris, c'est bien connu !

Pour ma part, je ne regrette nullement le transfert de l'ENA à Strasbourg.

**Mme CARRERE d'ENCAUSSE.-** Je trouve ce projet extraordinaire. Jean-Claude CASANOVA a très bien dit à quel point cet enrichissement matériel de Sciences-Po ajouterait à l'indépendance de l'établissement qui, sur le plan de l'enseignement, des décisions prises, trace une voie à l'enseignement en France. Il me semble très important que cette stabilité matérielle s'y ajoute.

Je voudrais ajouter une petite note psychologique différente de celle d'Alain LANCELOT et dire à quel point je crois que, pour les étudiants (car c'est tout de même un projet intellectuel), c'est important. Pendant plus de vingt ans, j'ai eu la responsabilité d'un DEA qui était nomade. Il se promenait sur tous les sites de la maison. Je suis le témoin d'un certain désarroi identitaire des étudiants. Sciences Po dispersé, ils ne s'identifiaient pas aisément, il fallait toujours courir d'un côté à la bibliothèque alors que le DEA était ailleurs et se déplaçait sans cesse. Les étudiants des trois premières années se trouvaient encore ailleurs. En vingt ans, j'ai eu beaucoup d'étudiants, ce n'est pas une affaire marginale. Ces étudiants étaient de qualité. Un certain nombre d'entre eux sont maintenant ambassadeurs et aucun d'entre eux n'est arrivé à s'identifier pleinement à Sciences Po, ils ont toujours eu le sentiment d'être un peu marginaux. Sciences Po comme établissement ne leur apparaissait pas très clairement.

Un établissement d'enseignement doit être le lieu qui donne une identité à tout le cursus des études, des étudiants. Je voterai donc des quatre mains cet achat, car il apporte à ceux que l'on a la charge de former des liens et parce que, intellectuellement, c'est capital.

**M. CHANDERNAGOR.**- Il y a longtemps que nous projetons de rassembler les locaux de l'Institut. Nous aurions mauvaise donc grâce, aujourd'hui, à ne pas applaudir à ce qui nous est proposé. Quant au regret des anciens élèves de l'ENA, j'ai du mal à les comprendre. Et je me réjouis que l'ENA aille maintenant siéger, pour ce qui lui restera de parisien, au 2 avenue de l'Observatoire que j'ai fréquenté autrefois, lorsque c'était l'École coloniale, la seule école nationale d'administration à l'époque. La rivière revient dans son lit, de quoi nous plaignons-nous !

Enfin, dernier élément favorable : j'ai souvent souhaité que notre Fondation se constitue un capital. Voilà une excellente occasion de nous en constituer un en investissant dans la pierre. C'est excellent pour la solidité d'un établissement et, une assurance de pérennité.

**M. MOURET.**- Je me placerai un peu en dissidence par rapport à l'enthousiasme actuel.

D'abord, je crois que l'abandon par la Direction de Sciences Po de l'idée de s'installer en grande banlieue, de constituer un véritable campus, est fâcheuse. J'ai souvent posé des questions-là dessus, les réponses ne m'ont jamais vraiment satisfait. Monsieur DESCOINGS va probablement nous expliquer que la proximité des Ministères est excellente pour la concurrence sur le « marché » international de l'enseignement supérieur. Certes, mais puisque l'on parle ici de questions financières je crois qu'en faisant une opération comme Polytechnique ou HEC, on aurait fait de très sérieuses économies et cela n'aurait pas forcément été sinistre, ni pour les enseignants, ni pour les étudiants.

Cela dit, j'ai l'impression d'être bien archaïque et, de toute façon, l'idée est totalement abandonnée, vous allez signer la promesse de vente d'ici quelques jours. Comme à chaque fois, on n'a pas vraiment la possibilité de s'y opposer.

En revanche, quelque chose me préoccupe, c'est le coût de l'opération, c'est-à-dire le revers de l'affaire. Bien sûr, acquérir des bâtiments tout près d'ici est excellent, les conditions de travail seront meilleures, c'est indiscutable. En revanche, le coût global de l'opération est très élevé. M. PEBEREAU l'admet. D'ailleurs, M. LADREIT de LACHARRIERE a parlé de "*gestion même nécessairement plus rigoureuse des deniers de la Fondation.*" C'est bien cela qui m'inquiète. Ne serez-vous pas amenés à diminuer un certain nombre de dépenses ? Je ne pense

pas seulement aux salaires des agents de la Fondation, mais il y a un risque réel dont on n'a pas du tout parlé. Je pense que c'est une véritable préoccupation. Je crains terriblement que vous nous expliquiez un jour "*Nous n'avons plus d'argent, nous sommes donc obligés de faire des coupes sombres dans tout une série de dépenses.*"

C'est vrai, cela peut changer tous les trois mois, ce qui d'ailleurs me rend très sceptique sur l'état des comptes qui nous est généralement présenté. C'est d'abord pour cette raison que je suis réticent sur cette affaire. Même si j'en vois l'avantage tout à fait pratique, je suis moins enthousiasme que les autres membres du Conseil d'administration.

**M. DESCOINGS.-** Sur l'élément psychologique, je ne ferai pas état de mes sentiments d'ancien de Sciences Po et de l'ENA, mais je voudrais dire que le trouble mentionné par Alain Lancelot existe. On peut l'estimer irrationnel, je ne porte pas non plus de jugement, mais il faut savoir qu'il existe. Jean-François COPE, quand il m'a reçu, m'a dit "*Vous n'avez sans doute pas idée du nombre d'opposants à cette décision et des opposants au sein de l'énarchie.*"

Deux grands types de raisons. Les uns se disent que les élections de 2007 pourraient conduire à un Gouvernement différent, ce qui pourrait laisser place à une décision jugée plus rationnelle par certains membres de notre Conseil. Je ne sais pas si c'est le cas, mais Jean-François COPE m'a clairement dit qu'une partie de l'opposition résidait dans cet ultime espoir. D'ailleurs, la volonté du Gouvernement est bien que ce ne soit pas possible.

Une autre catégorie d'oppositions, là aussi de nature psychologique, peut s'intituler "Tout sauf Sciences Po". Cher Michel, certains énarques pensent effectivement que la succession la meilleure de l'ENA rue de l'Université, c'est Sciences Po compte tenu des liens qui ont toujours existé, qui existent toujours et qui, j'espère, existeront à l'avenir. Mais en même temps, pour ceux qui sont meurtris d'aller s'installer à Strasbourg, l'idée que cela bénéficie à Sciences Po n'est pas nécessairement plaisante. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles le Gouvernement a pris le temps de la décision. C'est une décision très politique au sens d'une politique publique. Nous en bénéficions.

Je crois très important, comme on l'a fait autour de la table, que notre discours porte sur l'opportunité immobilière et intellectuelle qui a été mentionnée. Chaque fois que je le peux, je me réjouis, non pas de l'installation de l'ENA à Strasbourg (je n'entrerai pas dans cette préoccupation), mais d'une très importante réforme des études qui va entrer en vigueur en janvier 2006. Le Directeur de l'ENA souhaite créer un groupe ENA au sein duquel se trouvera l'ENA, mais pas uniquement. Il y aura des accords avec des universités pour délivrer des diplômes de

Masters. Tout cela va dans le sens d'un ressourcement et d'un rebondissement, grâce à l'action d'Antoine DURRLEMAN.

Ce sont les deux éléments de discours qu'il nous faut donner. Ne pas s'embarquer dans la polémique sur "Strasbourg ou pas Strasbourg" mais reconnaître que, sur le contenu intellectuel, la vision stratégique de l'ENA dans les années qui viennent est quelque chose de très nouveau et très positif et que, de notre côté, nous avons une opportunité immobilière et nous nous sommes battus pour pouvoir l'utiliser.

**M. DURRLEMAN.**- Monsieur le Président, il a déjà été beaucoup parlé de l'ENA. Ce qui est assez normal, s'agissant du 13 rue de l'Université...

Je voudrais précisément dire devant le Conseil d'administration de la Fondation les raisons pour lesquelles l'ENA a proposé au Gouvernement de quitter la rue de l'Université, puisque c'est bien l'ENA, c'est-à-dire en l'occurrence moi-même, qui a proposé la cession de ce bâtiment.

Je l'ai fait en fonction d'une double préoccupation, l'une de positionnement, non pas géographique, mais symbolique, l'autre financière.

La première préoccupation était de savoir si le maintien de l'ENA au 13 rue de l'Université aidait à la rénovation de son projet. J'ai considéré que non : le fait que l'ENA se maintienne au cœur du VII<sup>e</sup> arrondissement, à quelques encablures de l'hôtel Matignon, auprès de la plupart des Ministères comportait un risque considérable, celui de conforter son image d'école du pouvoir et, non de service public, avec des conséquences, évidente de marginalisation et, de stérilisation de son projet. C'est donc une des raisons qui m'ont amené à proposer au Gouvernement la cession de la rue de l'Université en février 2004.

La deuxième raison, ce sont les problématiques financières. Le Gouvernement a décidé la réinstallation de l'ENA à Strasbourg, dans un campus qui est trop petit. Ce campus a été conçu avant la fusion de l'ENA et de l'ex-Institut international d'administration publique et, avant la fusion de l'ENA et du Centre d'études européennes de Strasbourg. Il manque donc plusieurs milliers de mètres carrés. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, l'ENA est installée de fait sur deux sites à Strasbourg : son campus principal et un site secondaire que nous louons aux autorités municipales en attendant une extension de la commanderie Saint Jean.

Parallèlement, le Gouvernement a accepté que l'ENA garde une antenne parisienne dans les locaux de l'ancienne Ecole coloniale, avenue de l'Observatoire. Ces locaux posent des

problèmes de sécurité et de conformité. Il n'ont pas fait l'objet d'une modernisation depuis une quarantaine d'années et exigent une reprise intégrale.

Le total de ces investissements tel qu'il a pu être chiffré, grâce à la Caisse des Dépôts et Consignations, représente environ seize millions d'euros. Le prix de cession éventuelle de l'avenue de l'Observatoire ne permettait pas de couvrir ces frais. Seule la cession de la rue de l'Université sur la base de l'estimation que j'ai demandée aux Domaines en février 2004, qui aboutit à ce chiffre de quarante-cinq millions d'euros cité tout à l'heure, permettait l'autofinancement de cette opération, tout en laissant au budget de l'Etat une ressource importante.

C'est la raison pour laquelle j'ai été amené à proposer la cession de la rue de l'Université. Il n'y a donc pas, du côté de l'ENA, en tant qu'institution et du côté de son équipe de direction, quelque état d'âme que ce soit sur cette cession. Pour le reste, il y a cinq mille six cents anciens élèves français, deux mille six cents anciens élèves étrangers, ils ont naturellement chacun leur liberté d'appréciation...

En revanche, ce qui me préoccupe, ce sont les conditions dans lesquelles l'école pourra, dans la période intercalaire, continuer son activité parisienne. Lorsque le Gouvernement a arbitré le transfert de l'essentiel des activités de l'ENA à Strasbourg, et non pas la totalité comme cela avait été proposé au départ, un partage a été fait entre ce qui serait strasbourgeois et ce qui demeurerait parisien. Ce qui va à Strasbourg, c'est la totalité des formations longues, c'est-à-dire cinq cents élèves sur cinq cycles d'une longueur de vingt-sept mois à sept mois. Tous ces cursus ont été transférés à Strasbourg le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Avec pour conséquence aussi la relocalisation de tous les services pédagogiques, Direction des études, Direction des stages, services de la scolarité, et du reste des services administratifs parisiens de l'école. Ce basculement a été fait entre le 1<sup>er</sup> et le 31 juillet 2005.

Resteront parisiens d'abord, et c'est pour nous l'essentiel, les déroulements des concours. Je dis bien "les" déroulements des concours, puisque l'école a pour mission d'organiser deux cycles de concours chaque année.

Elle organise d'abord les concours d'entrée dans les cycles préparatoires pour les fonctionnaires qui souhaitent préparer le concours interne et pour ceux qui, issus de la société civile, souhaitent après huit années d'expérience professionnelle, par réorientation de carrière, préparer le 3<sup>ème</sup> concours. Ces concours se déroulent chaque année de début mai à fin juillet. Ils mobilisent un jury nombreux. Ils occupent aussi des salles en nombre important.

L'école organise aussi bien entendu les concours d'entrée de l'automne, présidés cette année par Mme GISSEROT, qui mobilisent en permanence, sur le dernier quadrimestre de l'année, près de la moitié des salles de l'école.

Il y a donc, pour nous, un enjeu tout à fait essentiel : le déroulement dans de bonnes conditions des concours des cycles préparatoires 2006 et des concours d'entrée 2006. Nous devons le faire dans des locaux qui soient adaptés à cet usage, et qui soient sécurisés. Nous n'avons pas la possibilité de le faire ailleurs que rue de l'Université.

Le deuxième type d'activités que nous gardons à Paris, ce sont les activités de la Direction des relations internationales de l'ENA, grossies de la quasi totalité des activités de l'ex IIAP, puisque nous n'avons transféré sur Strasbourg que le seul cycle long hérité de l'IIAP, un cycle international de sept mois.

Autres activités que nous conservons à Paris, ce sont les activités de formation permanente de courte durée, c'est-à-dire la totalité des activités de formation permanente à destination de hauts fonctionnaires français et de hauts fonctionnaires étrangers d'une durée inférieure à deux mois. Le critère adapté dans la répartition des activités entre Strasbourg et Paris est en effet que tout ce qui est inférieur à deux mois reste à Paris et tout ce qui est supérieur à deux mois est transféré à Strasbourg.

Le quatrième type d'activité que nous maintenons à Paris, ce sont les activités de préparation des concours communautaires qui sont assurées par le Centre des études européennes de Strasbourg, avec lequel nous avons fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2005, et qui se tenaient avenue de l'Observatoire.

Enfin, mais cela pèse moins, notre Master européen de gouvernance et d'administration, organisé par l'ENA avec un consortium pédagogique auquel participe l'IEP, restera parisien.

Ces différentes activités représentent un flux annuel de cinq mille personnes : mille trois cents au titre de la préparation des concours communautaires du CEES, mille trois cents au titre des visites d'études qui sont organisées par la Direction des relations internationales de l'école, et deux mille quatre cents qui correspondent à l'activité de formation permanente de courte durée.

Compte tenu de la nécessité par ailleurs de mobiliser pour l'organisation des concours une part très importante de l'équipement pédagogique, j'ai indiqué à plusieurs reprises à l'IEP, dès avant l'été, que l'école ne serait pas en mesure d'organiser en 2006 l'accueil de ses

étudiants comme en 2004 et 2005. Elle pourrait, en fonction des disponibilités qui apparaîtraient, bien évidemment accueillir des formations de l'Institut, mais nous avons besoin de mobiliser la totalité du potentiel d'accueil pédagogique de la rue de l'Université. Je l'ai confirmé à notre Administrateur puisqu'il m'a adressé un courriel vendredi à ce sujet.

J'ai été surpris de recevoir, hier, une lettre m'indiquant que la mobilisation de ce potentiel pédagogique conforme aux arbitrages gouvernementaux supposait l'acquittement par l'école d'un loyer de deux millions et demi d'euros hors taxes. Je me suis rapproché des autorités gouvernementales qui m'ont demandé de vous indiquer, de la manière de la plus nette, qu'il n'était pas dans leur intention de faire supporter à l'école un loyer d'occupation pendant l'année 2006, mais que, bien évidemment, au-delà de la fin de la date prévisionnelle d'achèvement des travaux de l'avenue de l'Observatoire, il serait normal que l'école acquitte un loyer.

*(Départ de M. PEBEREAU)*

**M. DESCOINGS.**- Effectivement, il faudra entrer dans le détail et pondérer les flux. Nous avons six mille stagiaires de formation continue par an.

*(Départ de M. SIRINELLI)*

La DGI est en charge d'obtenir un accord entre les deux institutions. Elle réfère directement au Ministre du Budget et j'imagine que celui-ci ne souhaite pas que votre budget 2006 soit alourdi d'un loyer, mais il le sera d'autant moins que nous pourrons entrer dans le détail des choses. Je suis prêt, si le Conseil d'administration en est d'accord, à ce que nous mutualisons nos moyens, non pas pour les concours, (vous avez parlé de sécurité, c'est tout à fait essentiel) mais pour les actions de formation continue. Cela montrerait, d'ailleurs, l'alliance de nos deux institutions.

En tout cas, je crois qu'il faut entrer dans le détail des choses. Nous y sommes invités par l'Etat et nous le ferons.

**M. DURRLEMAN.**- L'école souhaite légitimement poursuivre ses activités, notamment la part la plus dynamique d'entre elles qui sont ses activités de coopération internationale et de formation continue. Le Gouvernement lui a donné toutes assurances et

garanties sur ce point. C'est, d'ailleurs, le sens de l'amendement déposé par M. TRON, mais chacun le sait, rédigé par le Gouvernement.

Concernant la question d'un loyer, je ne suis en quelque sorte que le porte-voix de l'autorité gouvernementale.

**M. LECA.**- Après cette intervention, si nous votons la résolution n°1 et la résolution n°2 et que, par conséquent, cela aboutisse à la vente des locaux de la rue de l'Université, je pose une question : quand la Fondation deviendra-t-elle propriétaire de la rue de l'Université ?

**M. DESCOINGS.**- Le jour de la signature de l'acte de cession.

**M. LECA.**- Si nous sommes propriétaires d'un bâtiment qui va être occupé pendant un an sans qu'un loyer ne soit payé, cela me paraît différent d'être propriétaire d'un bâtiment que nous pouvons utiliser pour faire des travaux. Si je n'étais pas un privé, je dirais "Je voudrais modifier le prix de cession à la baisse". Mais je ne vous le demande pas !

**M. DESCOINGS.**- Avant la signature de la promesse de vente, nous pouvons aboutir à une convention. Tout naturellement, si nous ne trouvons pas un accord, c'est le gouvernement qui arbitrerait.

*(Départ de M. HERVIEU)*

Il ne faudrait pas que l'acquisition de cet immeuble soit une opération capitalistique. Autant il est bon d'augmenter l'indépendance de notre établissement, autant nous n'avons pas vocation à être propriétaire d'un bâtiment où se trouverait l'ENA. Il faut juste bien prévoir qu'il y a une date butoir. Michel PEBEREAU suggérait un système d'astreinte pesant sur l'ENA ou l'Etat, le Gouvernement en décidera. Je crois vraiment (M. DURRLEMAN l'a dit, c'est lui qui a proposé de quitter la rue de l'Université) qu'il n'est dans l'intention, ni de l'Etat, ni de l'ENA de rester durablement rue de l'Université.

**M. le PRESIDENT.**- Cette partie du débat porte sur la phase de transition. Il était inévitable que l'on anticipe sur la seconde partie de la délibération et que, avant même de se prononcer sur le principe, on évoque quelques unes des conséquences ou modalités de l'opération.

Sur la question de fond de principe qui faisait l'objet de la première délibération, tous les points de vue ont été exprimés. Nous considérons que le Conseil est suffisamment éclairé pour qu'il se prononce sur le fond.

**M. LANCELOT.-** Je tiens à remercier notre Administrateur de l'intervention qu'il a faite après la mienne, car c'était exactement cela que je voulais entendre. Je suis persuadé que, là-dessus, nous sommes tous dans le même état d'esprit. Et je crois que le fait de l'avoir rappelé ne manquera pas d'éclairer aussi les autorités politiques et administratives de ce pays.

**M. le PRESIDENT.-** Nous passons au vote sur les deux premières résolutions.

Je rappelle les procurations : Richard DESCOINGS a procuration de M. DENOIX de SAINT MARC. J'ai celles de M. GENTOT et Mme RENOUARD. Jean-Claude PAYE accepte celle de M. SCHWEITZER. Alain LANCELOT a celle de M. KUKAWKA. Michel PEBEREAU a donné procuration à M. CASANOVA et M. SIRINELLI à Jean-Paul FITOUSSI.

#### **Première résolution**

*Le Conseil d'administration de la FNSP, réuni le 4 octobre 2005, décide l'acquisition de l'immeuble sis au 13 rue de l'Université et vendu par l'Etat.*

*Le Conseil d'administration accepte le prix de cession fixé par l'Etat à quarante-six millions trois cent cinquante mille euros.*

Il est procédé au vote à main levée.

Cette résolution est adoptée à la majorité. (25 voix pour ; 2 abstentions).

#### **Deuxième résolution**

*Le Conseil d'administration de la FNSP donne mandat au Président et à l'Administrateur de la FNSP pour signer la promesse de vente, puis l'acte de cession et tous autres titres juridiques nécessaires à l'accomplissement de cette acquisition.*

**M. DESCOINGS.-** Je ne vais pas voter pour me donner mandat !

Il est procédé au vote à main levée.

Cette résolution est adoptée à la majorité. (24 voix pour ; 2 abstentions).

**M. le PRESIDENT.**- Nous passons à la seconde partie.

**M. DESCOINGS.**- Nous avons souhaité nous faire accompagner, dans l'examen des propositions des établissements financiers, par une société du groupe Caisse des dépôts. Madame DELETTRE est Directeur des financements et de la trésorerie. Elle va vous présenter les différentes possibilités. Nous avons déjà fait cette présentation à la Commission des finances.

Il y a un an, le Conseil d'administration s'était prononcé sur la définition de principe et avait voté, à l'unanimité je crois, pour. Cinq établissements bancaires s'étaient proposés de nous prêter de l'argent. Quatre font une proposition : HSD CCF a retiré la sienne.

*(Départ de M. JEANNENEY)*

**Mme DELETTRE.**- Dans le cadre du financement de l'acquisition de l'ENA, vous nous avez demandé d'analyser les propositions financières et les offres qui vous ont été faites par les banques. A cette occasion, nous vous avons donné notre opinion et vous avons aidés à négocier les offres des différentes banques. J'ai affaire à d'éminents spécialistes dans la salle, mais je me permets quand même de faire un petit rappel sur des considérations techniques, pour un meilleur échange.

Les taux d'intérêts à court terme sont fixés par les banques centrales, alors que les taux à long terme sont fixés par le marché : il y a une différence entre les deux. Un certain nombre de références sont appliquées. Sur les références à court terme, l'EONIA est un taux à court terme, le T4M (taux moyen mensuel du marché monétaire) est sa moyenne arithmétique mensuelle. Ensuite, les indices Euribor, qui vont de un à douze mois, représentent le taux sur le marché interbancaire auquel s'échange l'argent pour les entreprises (et également pour les particuliers).

Sur le long et le moyen terme, de 2 à 30 ans, vous avez les emprunts d'Etat, (qui sont la référence de l'Etat) puis, vous avez une référence qui est davantage la référence des entreprises, les taux de swap. C'est le taux et donc le prix de l'argent sur le marché sur ces durées là. Quand on regarde un taux de swap et que l'on emprunte à trente ans, on ne va pas utiliser comme référence le taux de swap à trente ans, mais le taux de swap de la durée de vie moyenne (que l'on va reconstituer point à point), car quand on emprunte (dans votre cas sur trente ans), on va amortir en capital au fur et à mesure, tous les ans, et donc tenir compte de cet amortissement.

On ne va donc pas prendre une référence sur le marché à trente ans, mais une référence sur le marché à dix-huit ans, qui est plus avantageuse.

Aujourd'hui, les taux à court terme sont bien moins élevés que les taux à long terme. Il y a à peu près un point et demi d'écart. Pour emprunter, on estime que c'est une période très favorable, car les taux d'intérêts sont historiquement bas, que ce soit à court ou long terme. Les prix de l'immobilier sont élevés, mais la période est très favorable sur les conditions d'emprunt.

Sur le marché, on a des liquidités abondantes, les prix sont donc moins chers. On a aussi des écarts de crédit entre les emprunts d'Etat ou les taux de swap qui sont réduits.

On a aussi une pente de la courbe des taux qui est à l'avantage du court terme. Il y a un écart entre le court terme et le long terme de l'ordre de 1,5 % ce qui est favorable quand on emprunte à court terme. On a également une bonne notation de la FNSP, A+, ce qui va permettre de lever la dette à de meilleures conditions que si la FNSP n'était pas notée ou mal notée. Cela montre la solidité financière et la confiance des agences de notation dans la Fondation. Enfin, aujourd'hui, sur le marché, il y a des opportunités de couverture pour tout ou partie de la dette qu'il est intéressant d'utiliser.

Ces préliminaires étant faits, s'offrent à vous plusieurs solutions de financement, à taux fixe et à taux variable. Que choisir ?

Le taux fixe a l'avantage d'avoir une annuité définie à l'avance, qui est figée. Si c'est cent, ce sera cent sur les trente ans, quoi qu'il arrive. Cela vous permet, au niveau budgétaire d'avoir cette annuité figée. L'inconvénient, c'est que c'est un taux souvent plus onéreux. Ainsi, aujourd'hui, y a-t-il à peu près 1,5 % d'écart entre le long et le court terme.

Un autre inconvénient majeur du taux fixe est qu'il n'y a pas de souplesse pour effectuer des remboursements anticipés. Si, dans X années, vous avez besoin ou envie de rembourser une partie de votre dette (car vous avez une entrée de fonds, un arbitrage), vous ne pourrez pas, sauf à payer une indemnité de marché qui peut être pénalisante et lourde. Pourquoi cette indemnité ? La banque qui va vous prêter s'est refinancée, mais sur le marché à long terme ; si elle « casse » ce refinancement, elle aura elle-même une pénalité de marché.

Concernant la solution à taux variable, son avantage est permettre de bénéficier d'un portage avantageux, puisque l'écart entre les taux à long terme et les taux à court terme vont vous être favorables, de l'ordre de 1,5 %. On a une souplesse totale en cas de remboursement anticipé, puisque l'on sera uniquement obligé d'attendre l'échéance trimestrielle ou annuelle. Ensuite, on a toute souplesse pour effectuer les remboursements anticipés sans aucune pénalité (c'est ce qui a

été négocié avec les banques pour votre cas). Enfin, on a des possibilités de couvertures à la carte ; vous pouvez décider de couvrir partiellement, sur le montant ou sur la durée, et construire un profil à la carte.

Les inconvénients, ce sont des échéances variables. Aujourd'hui, avec un taux variable, vous n'êtes pas en mesure de dire "*Je vais payer tant l'année tant et tant l'année tant.*" Il y a aussi un risque de variation des taux. Pour mieux le maîtriser, il faudra gérer ce risque et utiliser tous les instruments de marché pour le limiter, mais il n'est pas inexistant.

S'offre à vous une solution mixte, le prêt à taux variable et durée ajustable (TVDA). Elle peut être intéressante dans votre cas, surtout quand on a un patrimoine immobilier et que l'on part sur une durée de trente ans (cela peut être vingt-huit ou trente-deux, ce n'est pas très, très grave). On peut reporter le risque sur la durée et plus difficilement sur l'annuité. Quand vous avez une annuité de cent, si elle devient cent dix, c'est très ennuyeux. Si vous raccourcissez ou rallongez votre durée de prêt, mais que votre annuité est constante, cela peut être une solution. Le principe du taux variable à durée ajustable (TVDA) c'est un taux à référence variable, mais vous allez pouvoir ajuster les variations de taux d'intérêts sur la durée.

Comment va-t-on faire ? On va déterminer un taux d'échéance qui va être un peu plus élevé que celui du taux variable, mais moins que celui du taux fixe, afin que vous ayez des annuités moins élevées que si vous étiez à taux fixe, mais que vous puissiez garder une marge de sécurité. Une fois ce taux d'échéance déterminé, vous allez payer la même chose tous les ans. Ensuite, on va ajuster vos annuités en fonction des taux d'intérêt réels sur le marché. Vous supporterez le coût réel des taux d'intérêt à court terme, donc vous bénéficierez de taux d'intérêts à court terme plus bas. Vous avez une annuité de départ calculée avec un capital et des intérêts qui s'ajustent. Sur trente ans, vous aurez des périodes de hausse et de baisse des taux.

Si les taux montent pendant la durée de l'emprunt, vous garderez la même annuité, en réduisant le montant de votre amortissement (c'est-à-dire le remboursement du capital) et en augmentant les intérêts. Si les taux baissent, vous allez rembourser plus de capital, puisque les intérêts seront moindres.

Avant la fin de la période, quand vous n'avez plus de capital, on va faire les comptes et dire : "*Votre prêt n'a pas été sur trente ans, mais sur vingt-huit ou trente-deux*" par exemple. Cet ajustement vous permet de passer de manière indolore les éventuelles hausses de taux d'intérêts et, surtout, de profiter des baisses et des taux bas, favorables aujourd'hui, sur la courbe des taux à court terme.

Sur le prêt à taux variable et ajustable, vous pouvez bénéficier des index à court terme, qui permettent d'avoir une annuité inférieure à celle d'un prêt à taux fixe. Vous avez la même souplesse en cas de remboursement anticipé que sur un taux variable classique, mais avec l'avantage d'avoir une annuité fixe. Enfin, toutes les couvertures sont possibles, comme sur un taux variable. Votre annuité sera calibrée sur vos possibilités budgétaires, vous ne varierez que sur la durée. Si elle augmente, car les taux ont augmenté, c'est un inconvénient, mais c'est plus supportable que d'avoir des taux d'intérêts et des annuités variables tous les ans.

Ensuite, nous avons comparé les offres des banques que vous avez reçues. Etaient concernés et ont répondu le Crédit Foncier, la BNP PARIBAS, DEXIA Crédit local et la Société Générale. Ces quatre établissements ont fait des offres, qui ont été renégociées à plusieurs paliers. Les deux bandes jaunes correspondent aux deux dernières offres restant, à notre avis, en compétition, celle de DEXIA Crédit local et celle de la Société Générale. Ce sont les établissements qui ont fait le plus d'efforts et qui, aujourd'hui, vous offrent les meilleures conditions. Il vous appartiendra de choisir en fonction de cela.

Depuis la Commission des finances qui s'est tenue la semaine dernière, des éléments nouveaux sont intervenus. Nous avons pu renégocier un peu les conditions et obtenir, notamment de la Société Générale, qu'elle n'exige plus aucune garantie et qu'elle présente une offre ferme. Nous avons deux offres fermes de ces deux établissements qui acceptent tous les deux de prêter sans garantie ou hypothèque, d'aucune sorte. Ils proposent tous les deux du taux fixe ou du taux variable. A vous de panacher ou de choisir. Ils sont équivalents sur le taux fixe, 3,80 %. Attention, c'est le taux d'aujourd'hui ; si vous contractez dans les tous prochains jours, la Société Générale le maintient jusqu'au 31 octobre, mais pour DEXIA, il est aux conditions de marché et sera donc réajusté, à la hausse ou la baisse, le jour où vous donnerez votre accord définitif.

Sur le taux variable, vous avez des marges de 0,19 % sur trente ans sur des références à court terme pour DEXIA et de 0,22 % pour la Société Générale. C'est un peu plus cher, mais c'est le maximum qu'elle pouvait faire, elle était à 0,30 % la semaine dernière.

Par contre, DEXIA a des frais de dossier alors qu'à la Société Générale, ils sont quasiment inexistant, 1,5 K€. Ces frais de dossier correspondent, si on les traduit en taux sur les trente ans, à moins de 0,5 centième. Au lieu de 0,19 cela fera 0,194. Cela ne compense pas les trois centièmes d'écart avec la Société Générale. DEXIA a fait un travail important d'analyse et ils considèrent qu'ils ne peuvent pas aller au-delà. Ils les ont déjà réduits de moitié.

**Mme DELETTRE.**- Vous avez une comparaison taux fixe / taux variable / taux variable ajustable sur la durée. On a pris cinq critères.

Pour le loyer financé conforme au budget, on a repris les deux millions de loyer actuel, les loyers provisoires...

**M. DESCOINGS.**- Locations extérieures temporaires.

**Mme DELETTRE.**- Pour quatre cent mille euros et les économies programmées de quatre cent mille euros. Dans certains cas, on est inférieur aux deux millions huit cent mille euros. A taux fixe, trente ans était la durée minimum pour y arriver. A taux variable, on a un point et demi de moins, le loyer est plus attractif, mais il n'est pas garanti sur la durée. Enfin, pour le taux à taux variable et durée ajustable, on a pris 3,10 % alors que, sur un taux variable, on aurait 2,40 %. Cela nous permet d'avoir un loyer entre les deux avec cette marge de sécurité pour ne pas voir la durée augmenter et, sur les trente ans, c'est un taux raisonnable.

Sur le loyer financier et au niveau du budget sécurisé sur la durée, seul le taux fixe sécurise totalement. Le taux variable ne sécurise pas. Le taux variable à durée ajustable sécurise totalement sur le budget, mais pas totalement sur la durée.

Troisième critère, l'agence de notation. Elle a donné des appréciations et indiqué également que la souscription d'un nouvel emprunt devait être calée sur le loyer actuel. C'est un critère important pour l'agence. Le loyer à taux fixe ne correspond pas tout à fait à l'agence de notation qui se base sur les deux millions quatre cent mille. Par contre, le loyer à taux variable entre pleinement dedans et le loyer à taux variable et durée ajustable est très proche.

Ensuite, critère suivant, l'optimisation financière, qui visait à rapprocher le loyer financier du loyer actuel de deux millions quatre cent mille euros. Enfin, dernier critère, la souplesse de remboursement en cas de vente du patrimoine, d'arbitrage, de rentrée, pour n'importe quelle raison. Le taux fixe le permettrait difficilement, les deux autres le permettent sans aucune pénalité.

**M. DESCOINGS.**- Je remercie Mme DELETTRE, la Commission des finances qui a regardé de façon très approfondie cette question et Marc LADREIT de LACHARRIERE qui a joué un rôle tout à fait précieux...

**Mme GISSEROT.**- Déterminant !

**M. DESCOINGS.**- Pour que nous comprenions les dangers. Marc a rappelé ce que nous vous proposons : une part à taux fixe et une part à taux variable avec l'ajustement sur la

durée, puisque la sécurité veut que nous ne nous retrouvions jamais avec un annuité à rembourser supérieure à deux million huit cent mille euros.

Deux banques restent en lice, DEXIA et la Société Générale. Travailler avec DEXIA présente un premier avantage, c'est l'habitude de cette banque de travailler sur des durées très longues. Toutes les autres banques nous ont bien dit que c'était un dossier assez exceptionnel que de prêter sur trente ans. Ce caractère exceptionnel se justifie par la situation de la Fondation qui, contrairement à une entreprise, peut affirmer en termes d'anticipation rationnelle, que dans trente ans, elle sera encore là. Plus aucune entreprise ne peut soutenir ce discours aujourd'hui.

Deuxièmement, quelle que soit la décision qui sera prise concrètement sur la vente des bâtiments, il serait sain et de bonne gestion d'essayer de rembourser par anticipation ces trois millions d'euros, soit par la totalité de la vente (c'est pourquoi je demanderai un mandat pour mettre les biens sur le marché), soit de rembourser de façon anticipée avec des fonds que l'on aurait levés. C'est sur cette partie de trois ans que la proposition de DEXIA nous paraît la plus favorable.

Enfin, DEXIA propose une convention de suivi de notre dette, afin que, périodiquement, nous fassions le point sur la possibilité d'en renégocier les conditions.

Cela ne fait pas des différences considérables avec la Société Générale. On ne peut pas vous dire que cela s'impose de soi, mais à la réflexion et après l'avis de la Commission des finances, DEXIA nous paraît l'établissement éventuellement souhaitable. Mais si vous décidiez que c'est la Société Générale, cela ne nous poserait aucune difficulté.

**Mme DELETTRE.**- Il y a aussi une différence de taux. Il y a deux centimes et demi d'écart, en faveur de DEXIA.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- C'est le bon sens de prendre DEXIA : pour des financements à long terme de trente ans, il faut retenir des organismes qui prêtent à long terme.

**M. le PRESIDENT.**- Le Conseil a eu l'information. La discussion est ouverte.

**M. FITOUSSI.**- DEXIA est, à l'évidence, mieux spécialisée dans ce type d'opération, et me semble donc être le bon choix.

Là où j'ai une hésitation, c'est sur le fait de savoir s'il faut préférer emprunter à taux variable ou fixe. Nous sommes dans une période où les taux longs sont historiquement bas. Les taux courts, en Europe, sont très bas. Ils ont déjà remonté aux Etats-Unis et l'amplitude de leur

variation peut être très forte. Là où on emprunte autour de 2 %, il ne faut pas oublier qu'en 2001, en Europe, ils étaient à 4,75 % ! La variation des taux courts peut être considérable.

Il s'agit de former des anticipations d'évolution des taux courts pour pouvoir choisir rationnellement. Aujourd'hui, le taux court est à 2 % et le taux long à 3,70 % mais on sait que le taux court varie dans une amplitude beaucoup plus grande que le taux long.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** – Il y a tout un système de couverture pour permettre de couvrir les taux variables.

Par ailleurs, une réponse plus générale. Il est plus facile de rembourser des taux variables que des taux fixes. Dans la stratégie évoquée par notre Directeur, on va essayer, si vous en êtes d'accord, de faire appel à deux natures de financement supplémentaires, en dehors de la vente des biens dont on parlait et qui sont budgétées à hauteur de trois millions d'euros.

Il s'agit, d'une part de l'Association des anciens élèves de Sciences-Po, qui comprend vingt mille anciens étudiants. Cela ne veut pas dire qu'ils seront actionnaires du bien immobilier, mais ils peuvent faire des dons à l'Association et l'Association faire des dons à la Fondation pour le financement.

D'autre part, une série d'entreprises peuvent souhaiter aider la Fondation à acquérir ce bien. De même que des entreprises ont aidé à la création de l'école de journalisme, je ne verrai aucun inconvénient (mais je parle à titre personnel) que l'on fasse comme dans d'autres universités, notamment anglo-saxonnes, qu'il y ait la salle Rhone-Poulenc, la salle AGF, ou que l'on indique que la bibliothèque a été financée par tel organisme de façon que, progressivement et idéalement, sur les trente ans, toute la partie variable soit financée par l'Association des anciens élèves ou le mécénat.

**Mme DELETTRE.-** Sur le plan des couvertures, c'est vrai, il faudra en mettre en place. Ce ne sera pas parfait, il restera un risque résiduel. Sur la durée, c'est moins grave que sur l'échéance. Et puis, sur trente ans, on aura des hausses et des baisses. Aujourd'hui, on est à des niveaux historiquement bas, mais dans l'ensemble, on aura des périodes de hausse et de baisse et des périodes plus ou moins favorables pour se couvrir. Il y a donc un risque résiduel, mais c'est surtout la souplesse des remboursements qui est totale.

**M. FITOUSSI.-** Si je prends la moyenne des taux d'intérêts courts des vingt-cinq dernières années en Europe, elle est supérieure à 5 %.

**Mme DELETTRE.-** Oui, mais sera-ce la moyenne des vingt prochaines années ?  
Avait-on l'euro ?

**M. FITOUSSI.**- Je ne sais pas.

**Mme DELETTRE.**- On sait qu'actuellement, les taux longs comme les taux courts, sont historiquement les plus bas.

**M. FITOUSSI.**- S'il se passe ce que je pense qu'il se passe dans le monde aujourd'hui, c'est-à-dire un système Bretton Woods implicite entre les Etats-Unis et l'Asie, dans lequel l'Europe est exclue, cela ne peut que conduire à l'inflation, comme ce fut le cas dans les années 1970. L'accumulation des liquidités entre les mains des banques asiatiques va, un jour, aboutir au même résultat.

**Mme DELETTRE.**- Sur ce genre de prêt, il est important de partir avec des taux bas, car comme le taux d'échéance est supérieur au taux courts actuels, nous allons être dans la situation favorable de rembourser plus de capital que d'intérêts.

**M. FITOUSSI.**- Essayons de couvrir même sur les quatre prochaines années. La raison est que si l'on en croit le passé, l'Europe connaît trois années de croissance par décennie. Elles sont arrivées à la fin des années 1980, à la fin des années 1990 et peut-être arriveront-elles à la fin des années 2000. Donc les taux courts devraient augmenter.

**Mme DELETTRE.**- Tout à fait. On ne sait pas quand, mais certainement. Par contre, si l'inflation augmente, les recettes et autres ressources vont augmenter. C'est bien calé sur vos ressources économiques.

**M. HURTIG.**- Cette discussion est très intéressante, et nous approchons du moment où une décision devra être prise. De mon point de vue, l'instruction de ce dossier a été menée de façon exemplaire de rigueur et de clarté, à la Commission des finances, - je ne suis pas totalement ignare, mais j'ai appris beaucoup de choses, à la fois de l'examen fait par l'ICADE, des interventions de M. LADREIT de LACHARRIERE et au cours de la discussion que nous avons eue. Une nouvelle négociation a eu lieu ensuite et vous avez obtenu des conditions encore meilleures.

Quelle que soit la décision, je crois très important que l'on sache que ce n'est pas vous seul qui l'avez prise, monsieur l'Administrateur, pour des raisons évidentes, étant donné les sommes en jeu, étant donné les risques, mais que c'est réellement une discussion approfondie qui a mené à une décision collective et que le mandat qui vous sera donné pour signer, avec des détails qui ne sont pas encore totalement fixés, nous engage pleinement.

**M. FITOUSSI.**- Très bien.

**M. MAIRE.-** Deux aspects me semblent un peu manquer dans la comparaison DEXIA / Société Générale. D'abord la santé économique et la stabilité qui me semblent quelque peu en cause concernant DEXIA, du fait de ses problèmes d'actionnariat. Deuxième aspect : le comportement extra financier. Des agences spécialisées ont noté ces deux établissements, ce qui donne des indications sur leur comportement vis-à-vis de la société civile, de l'environnement, des actionnaires. J'aimerais savoir si de telles informations sont disponibles, car cela nous donnerait un échange supplémentaire.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** Les agences de notations financières n'entrent pas dans les débats franco-belges et franco-politiques, mais les deux établissements sont très bien notés.

**M. MAIRE.-** Et pour la notation extra financière ?

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** Qu'entendez-vous par là ?

**M. DESCOINGS.-** Les agences Nicole NOTAT.

**Mme DELETTRE.-** Les deux banques sont équivalentes. Il y en a simplement une qui est franco-française.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** Ce qui compte pour le financement, ce sont plutôt les agences financières.

**M. MAIRE.-** Quand on est FNSP, on doit prendre en compte le comportement d'une grande banque vis-à-vis de son environnement...

**M. LADREIT de LACHARRIERE.-** Je vous rassure tout de suite, la Direction de Sciences Po ne s'est adressée qu'à des établissements de renommée mondiale, internationale et respectable. Il y a d'autres établissements qui ne sont pas dans votre tableau, mais qui n'auraient pas été respectables. En tout cas, les quatre qui sont là sont des établissements extrêmement respectables.

**M. CASANOVA.-** Je n'ai pas du tout de compétence en la matière, mais j'ai un peu les mêmes appréhensions que Jean-Paul FITOUSSI et vais les soumettre à notre ami Marc, qui est beaucoup plus compétent que nous. Mes deux craintes sont les suivantes.

La phase historique des taux d'intérêts tellement bas laisse présager une phase historique de leur remontée. Il y a, bien entendu, l'épargne pétrolière, mais si le prix du pétrole est élevé, les revenus de l'OPEC baisseront à terme, et par ailleurs la sur-épargne de l'Asie ne durera pas toujours.

Autre problème, je ne donnerai pas une probabilité nulle à des nouvelles interventions publiques en matière de loyers dans les grandes capitales européennes, d'ici cinq, dix ou vingt ans. Dans les sociétés démocratiques il y a beaucoup de locataires, en dernière analyse ce sont les électeurs qui gouvernent l'épargne mondiale. D'ailleurs, aux prochaines élections municipales à Paris, je suis prêt à parier qu'il y aura des propositions de réglementation du prix des loyers.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Je ne suis pas un grand spécialiste de l'évolution de la réglementation des loyers, ni d'ailleurs de l'évolution des taux dans les années. Simplement, on vous propose quelque chose qui paraît équilibré. L'équilibre, le curseur 50/50 est-il un bon équilibre ? Qui peut le dire ? Peut-on prendre un équilibre 25/75 ? Une fois que l'on est engagé dans le long terme, on ne peut plus en sortir. Si on prend le quart, notre flexibilité n'est plus que de 25 %. Rien ne nous dit que l'on ne peut pas renégocier d'ici un an ou deux pour les taux variables. Ce n'est pas *ad vitam aeternam* pour les trente ans. Dès demain matin, nous pouvons revoir les établissements et leur dire que, finalement, nous avons trouvé que 50 % de court terme c'est trop et que nous voudrions n'en retenir que 40 %.

**M. FITOUSSI.**- Peut-on simuler deux tiers un tiers ou 60/40 ?

**M. DESCOINGS.**- Nous allons le faire. Il nous faut vraiment une partie à taux variables.

**M. FITOUSSI.**- Oui.

**M. DESCOINGS.**- C'est un des engagements de notre institution que d'essayer de lancer des campagnes de levée de fonds. La Fondation HEC vient de le faire pour les particuliers. J'ai déjeuné avec son Président hier, ce sont deux millions d'euros auprès des particuliers qui ont été levés en quelques semaines. L'acquisition d'un immeuble parle à tout le monde. Nous devons absolument profiter de cela. Il nous faut donc concevoir une partie de l'emprunt à taux variable pour pouvoir rembourser par anticipation, car si nous avons 100 % de taux fixe, on ne pourrait pas rembourser.

Vous allez me dire que ce n'est pas grave. Je répondrai si. Pour moi-même comme pour ceux et celles qui me succéderont, le fait de pouvoir rembourser par anticipation est un aiguillon. Et même si on se lançait dans une campagne de levée de fonds, le fait que l'on puisse rembourser évite d'utiliser les fonds levés à autre chose que de l'investissement de long terme.

**M. FITOUSSI.**- Au moins un tiers.

**M. DESCOINGS.-** Si vous m'en donniez mandat, compte tenu de votre préoccupation, je discuterais avec les deux banques restées en lice, ou DEXIA seulement, pour voir ce que donnerait le passage d'une partition 50/50 à une partition 60/40 ou 65/35 etc.

**Mme DELETTRE.-** N'oubliez pas que vous avez les trois millions à rembourser au début, ce qui va déjà vous mener à 44 %. Si vous avez un peu de levée de fonds dans les deux ou trois années qui viennent, vous allez vite être à 40 %.

**M. FITOUSSI.-** La probabilité de pénalités des remboursements des taux fixes existe aussi.

**Mme DELETTRE.-** Avec le taux de référence pris dans les contrats, vous avez toujours la marge en votre défaveur, même si les taux montent.

**M. LANCELOT.-** J'étais inquiet devant les taux variables compte tenu du niveau actuel des taux, qui est exceptionnellement bas. Mais l'argumentation apportée ici me convainc. J'ai le sentiment qu'on peut compter en outre sur un véritable effort en direction du mécénat. Même ce qui est relativement aisé pour HEC ne l'est pas nécessairement pour Sciences Po, cela vaut la peine de lancer une véritable campagne. Il me semble que, dans ces conditions, le taux variable à durée ajustable est sans doute la meilleure solution.

Concernant le choix entre les deux établissements, comme notre Administrateur, je pense que DEXIA est le mieux à même de gérer un tel prêt. Il y a entre DEXIA issu du Crédit local et Sciences Po une homogénéité de culture. Nous sommes dans un monde où, de part et d'autre, on se comprend. Je pense qu'il est plus facile de négocier au départ et de vivre ensemble par la suite entre des partenaires de même culture. En bref, personnellement, je serais donc partisan du TDVA et DEXIA.

**M. LECA.-** Nous sommes au bout de notre mission. Nous ne pouvons pas vous demander de choisir 33 % ou 50 %. Ceci doit être laissé à la discrétion de l'Administrateur et de la Commission des finances. Nous avons simplement à choisir plutôt en faveur du TDVA en vous laissant le soin d'ajuster. Et puis, entre le mécano proposé par DEXIA et celui de la Société Générale, il n'y a pas tellement de différence. Edmond MAIRE m'a un peu déstabilisé, mais je pense que DEXIA serait plus indiqué.

**M. DURRLEMAN.-** En relisant hier, dans la perspective de notre débat, le procès-verbal de notre réunion de juillet 2004 qui a abordé ces dossiers, je relevais que le Gouvernement avait mis comme condition pour l'acquisition de ce bien par la FNSP que l'emprunt qui serait conclu par la Fondation devrait être à taux fixe. Le Gouvernement avait

estimé que les risques de remontée de taux pendant les vingt-cinq à trente années qui suivraient seraient trop importants.

Je souhaiterais savoir si le Gouvernement a modifié sa position pour autoriser un panachage, à trouver, entre emprunt taux fixe et emprunt taux variable, puisqu'il avait alors été fait état d'une position interministérielle.

**M. DESCOINGS.**- Tout à fait. La réunion interministérielle n'était pas une réunion du Ministre et quand j'en ai parlé à Jean-François COPE, il m'a dit qu'il fallait être prudent. Je crois que c'est tout l'intérêt du Gouvernement que nous le soyons. Si nous étions imprudents, le risque pour l'Etat serait que Sciences Po se retourne en disant "*Vous n'allez pas nous laisser tomber.*"

Je vérifierai ce point, bien évidemment, mais je n'ai pas vu dans le nouveau Gouvernement que ce soit un des éléments forts. En tout cas, cela ne figure pas dans la lettre.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Cette réflexion me laisse perplexe, puisque si l'Etat prévoit des remontées de taux aussi sensibles que vous le dites, je ne comprends pas pourquoi l'Etat se finance à des taux variables. Il y a contradiction.

**M. DESCOINGS.**- J'ai bien dit que Jean-François COPE n'avait pas retenu ce point. Le dernier état le plus récent est le projet rédigé par la DGI d'acte de cession, qui ne prévoit nullement ce genre de chose. Mais je ne manquerai pas d'interroger le Ministre sur ce point.

**M. LADREIT de LACHARRIERE.**- Si jamais c'était le cas, je souhaite que la Commission des finances se réunisse de nouveau et qu'un de ses membres soit mandaté pour aller demander quelques explications sur ce changement au Gouvernement, si j'ai bien compris à Jean-François COPE.

**Mme FURIC.**- Je suis ravie de ce futur projet d'acquisition du 13 rue de l'Université. Ma décision à venir est prise en pleine connaissance de cause et je voulais remercier M. LADREIT de LACHARRIERE et Mme DELETTRE de nous avoir très bien expliqué, lors de la Commission des finances, ce qu'il en était des taux, car je n'y connaissais absolument rien. Je vais pouvoir prendre ma décision en toute connaissance de cause et vous en remercie.

**M. le PRESIDENT.**- Si le Conseil partage mon sentiment que la question a été étudiée, je mets aux voix la résolution n°3.

### **Troisième résolution**

S'ajoutent quelques procurations : Mme CARRERE d'ENCAUSSE a donné procuration à Mme GISSEROT. Monsieur RIGAUD a donné procuration à Alain LANCELOT et je propose celle de M. JEANNENEY à Jean-Claude PAYE.

*Le Conseil d'administration de la FNSP autorise l'Administrateur de la Fondation à contracter un emprunt de cinquante millions d'euros auprès de DEXIA pour financer l'acquisition et les travaux qui seront nécessaires à l'installation dans les lieux.*

Cette résolution est mise aux voix.

Elle est adoptée à la majorité (25 voix pour ; 2 abstentions de M. DURRLEMAN et M. MOURET).

**M. DESCOINGS.-** Nous mettons sur le marché les locaux, mais je prends l'engagement de revenir devant vous avant de prendre la décision de la vente. Et l'Association serait très demandeuse de pouvoir s'installer en même temps que Sciences Po rue de l'Université. Il est trop tôt pour prévoir les modalités définitives. Je vous propose que le Conseil d'administration m'autorise à étudier avec le Conseil d'administration de l'Association comment faire, quitte à revoir cette question.

**M. LECA.-** Sur la résolution n°5, il vaudrait mieux dire "*propose au Conseil d'administration de l'Association des anciens élèves de Sciences Po de lui louer avec son Président...*

**M. DURRLEMAN.-** Je n'ai pas exactement compris, monsieur le Président, s'agissant de la résolution n°5, quelle serait la date de prise d'effet d'une telle location.

**M. DESCOINGS.-** Quand on disposera des lieux.

**M. DURRLEMAN.-** Le terme de "disposition" juridiquement me paraît relativement ambigu. En réalité, c'est une fois que la Fondation sera propriétaire ?

**M. DESCOINGS.-** Et que l'on aura des locaux...

**M. DURRLEMAN.-** Vous nous avez indiqué que le souhait du gouvernement était que la vente soit faite au 31 décembre 2005, de façon que la Fondation soit propriétaire au

1<sup>er</sup> janvier 2006. Est-ce à dire que cette location à l'Association des anciens élèves devrait intervenir dans le courant de l'année 2006 ?

**M. DESCOINGS.-** C'est carrément impossible, puisque vous nous avez dit que vous n'étiez pas sûr de pouvoir nous permettre d'avoir la jouissance partielle de notre bien. Je ne vais donc pas, en plus, proposer à l'Association de louer des locaux !

**M. LECA.-** Aucun propriétaire ne peut louer à deux locataires à la fois les mêmes locaux !

**M. DURRLEMAN.-** Les ménages à trois existent. On peut les considérer moralement répréhensibles, mais ils existent !

**M. DESCOINGS.-** Cela ne vaudra que quand nous aurons la pleine jouissance de l'immeuble.

**M. HURTIG.-** Les deux dernières résolutions sont-elles remises à plus tard, ou préférez-vous qu'on les adopte ?

**M. DESCOINGS.-** Je préfère qu'on les adopte...

**M. HURTIG.-** Avec les précisions que vous avez données.

**M. DESCOINGS.-** On met "à mettre sur le marché" plutôt que "à vendre les locaux"

#### **Résolution n°4**

*Le Conseil d'administration de la FNSP autorise l'Administrateur de la FNSP à mettre sur le marché les locaux sis :*

*- 26 rue Saint-Guillaume - 75007 Paris - local commercial en rez-de-chaussée (lot n°1 environ 210 m<sup>2</sup>)*

*- 187 boulevard Saint-Germain - 75007 Paris - 1<sup>er</sup> étage droite, local à usage de bureaux (lots 3 et 4) environ 110 m<sup>2</sup>)*

*- 187 boulevard Saint-Germain - 75007 Paris - 2<sup>ème</sup> étage droite, local à usage de bureaux (lot 8) environ 75 m<sup>2</sup>)*

. Cette résolution est mise aux voix.

Elle est adoptée à la majorité (2 abstentions de M. DURRLEMAN et M. MOURET)

**Résolution n°5**

*Le Conseil d'administration de la FNSP propose au Conseil d'administration de l'Association des Sciences Po de lui louer des locaux dans l'immeuble du 13 rue de l'Université. Il donne mandat à l'Administrateur pour régler les modalités de cette location avec le Président de l'Association des Sciences Po.*

. Cette résolution est mise aux voix.

Elle est adoptée à l'unanimité

M. LANCELOT.- Je tiens à rappeler que j'avais demandé que, désormais, on vote expressément même lorsque l'on se prononce en faveur du texte proposé. Je ne vous demande pas certes de recommencer mais je ne voudrais pas qu'on abandonne trop vite la bonne habitude que nous avons prise.

M. le PRESIDENT.- Pour ces deux résolutions qui ne prennent pas effet immédiat, j'ai pensé que l'on pouvait s'affranchir de cette règle.

M. LECA.- Et la résolution importante a été votée avec les mains.

M. MOURET.- Je souhaite que la Direction organise une visite des locaux de l'actuelle ENA et que nous ayons le rapport du Conseil national d'évaluation des universités.

M. DESCOINGS.- Il doit être rendu public dans les semaines qui viennent. C'est le Conseil national qui décide de la date. Le jour où il sera rendu public, vous l'aurez.

M. MOURET.- D'accord.

M. le PRESIDENT.- Il me reste à vous remercier.

La séance est levée.

*(La séance est levée à 11 h 45)*