



**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 11 mai 2010 -**

Sommaire

I.	Examen des comptes 2009	2
II.	Acquisition du bâtiment du 9 rue de la Chaise	8
III.	Actualités de l'IEP de Paris	15
IV.	Informations et questions diverses	21

=====

PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Christian BIDEGARAY, Bernard BOUCAULT, Jean-Claude CASANOVA, François CHEREQUE, Martial CRON, Pierre DEMEULENAERE, Richard DESCOINGS, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Serge HURTIG, Guy JOURSON, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOARD, Jacques RIGAUD, Kathy ROUSSELET, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Jean-François SIRINELLI, Philippe TERNEYRE.

ABSENTS OU EXCUSES

Michel BUSSI, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Henri de CASTRIES, Jacques CHEVALLIER, Olivier DUHAMEL, Pierre GADONNEIX, Marion GUILLOU, Jean-Pierre JOUYET, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Alain LANCELOT, Cédric PRUNIER, Jean-Louis RULLIERE.

ASSISTAIENT A LA REUNION

Hervé CRES, Directeur adjoint en charge des études et de la scolarité ; Antoine FIERE, Commissaire aux Comptes ; Isabelle FRANCOIS, Directrice financière ; Christophe HONORE-ROUGE, Directeur financier adjoint ; François-Antoine MARIANI, Chargé de mission auprès du Directeur de Sciences Po, Francis VERILLAUD, Directeur des affaires internationales et des échanges.

PROCES VERBAL

La séance est ouverte sous la présidence de M. Jean-Claude CASANOVA à 10 h 00.

M. le PRESIDENT.- En ouvrant la séance, permettez-moi de vous présenter les excuses de nos collègues absents : Mme Hélène CARRERE d'ENCAUSSE a donné procuration à M. Jacques RIGAUD ; M. Henri de CASTRIES a donné procuration à M. Louis SCHWEITZER ; M. Jacques CHEVALLIER a donné procuration à M. Christian BIDEGARAY ; M. Olivier DUHAMEL m'a donné procuration ; M. Pierre GADONNEIX a donné procuration à M. Michel PEBEREAU ; Mme Marion GUILLOU a donné procuration à Mme Isabelle RENOUARD ; M. Jean-Pierre JOUYET a donné procuration à M. Jean-Paul FITOUSSI ; M. Marc LADREIT de LACHARRIERE a donné procuration à Mme Hélène GISSEROT. Messieurs Alain LANCELOT et Cédric PRUNIER sont absents et non représentés.

Je salue la présence de M. Pierre DEMEULENAERE, représentant le CNRS, qui siège officieusement puisque l'arrêté le nommant n'a pas encore été signé. Vous êtes donc invité à participer à nos débats mais sans voix délibérative.

I. EXAMEN DES COMPTES 2009

M. le PRESIDENT.- Dans vos documents, vous trouverez une présentation des comptes ainsi que des statistiques générales que, désormais, nous vous donnerons chaque année. Richard et moi vous demandons d'y être attentifs, car leur lecture permet de comprendre le fonctionnement et l'évolution de la Fondation et de l'Institut.

M. DESCOINGS.- Vous avez reçu la présentation officielle des comptes. Notre Commissaire aux comptes est présent parmi nous. Je vous propose de suivre mon exposé avec la plaquette "Présentation des comptes" qui permet d'inscrire les résultats 2009 dans une perspective plus large.

2009 est une bonne année. L'an dernier, j'avais dû présenter à notre Conseil d'administration des comptes présentant un déficit de l'ordre de 500 000€, ce qui ne correspondait pas à l'objectif défini par le budget prévisionnel que vous aviez adopté. J'en étais très désolé. Cette année, nous dégageons un excédent permettant non seulement de compenser la perte de l'an dernier mais aussi, de couvrir deux années de remboursement de l'amortissement de l'emprunt que votre Conseil avait autorisé pour l'acquisition du 13 de la rue de l'Université. Chaque année, nous devons dégager de l'ordre de 900 000€ d'excédent si nous ne voulons pas que l'amortissement de l'emprunt pèse sur le compte de résultat. Les 2,4 M€ d'excédent permettent, à la fois, le remboursement des amortissements 2008 et 2009 et la compensation de 500 000€ de perte de l'an dernier. Je remercie toutes les équipes de Sciences Po qui nous ont permis d'obtenir ce résultat particulièrement satisfaisant.

Comment y sommes-nous parvenus ?

Commençons par examiner l'évolution de nos ressources.

Un premier élément très important doit être souligné. Après deux années de négociation, nous avons conclu avec l'Etat, le contrat quadriennal qui assure la part publique de notre financement pour les années 2009 à 2012. Ce contrat marque l'engagement de l'Etat de façon importante. En même temps, alors que le Président de la République et le Gouvernement ont décidé d'augmenter de 50 % les moyens de l'enseignement

supérieur et de la recherche sur la durée de la législature, les moyens de Sciences Po l'ont été de 25 %. C'est deux fois moins, mais compte tenu des fortes disparités entre les différentes universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche, il n'est pas anormal que nous soyons moins dotés que certaines universités qui manquent plus cruellement de moyens. C'est donc un bon résultat.. C'est également un bon résultat dans la mesure où cette dotation est véritablement globale ; elle vient abonder directement, et de façon non fléchée, le budget de Sciences Po.

Deuxième élément important concernant nos ressources : la mise en œuvre de la réforme des droits de scolarité que notre Conseil a adoptée. Elle présente deux caractéristiques. La première est que nos droits de scolarité sont gradués en fonction du revenu du foyer fiscal auquel appartiennent les étudiants. La seconde est que les étudiants boursiers, français ou européens non français, continuent de voir leur bourse versée par le CROUS, mais nous assurons un complément équivalent à 75 % du montant de cette bourse, ce qui constitue une différence de pouvoir d'achat considérable. Nous sommes sans doute un des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en France qui agit le plus directement pour augmenter le nombre de ses étudiants boursiers. Une note très précise vous informe de l'évolution de l'aide sociale. La Commission des finances avait demandé des éléments de précision ; vous les avez dans le dossier. Notamment, Louis SCHWEITZER avait demandé à connaître la progression en valeur absolue du nombre de boursiers par rapport au nombre d'étudiants.

Le troisième et dernier élément que je voudrais souligner à propos de nos ressources concerne celles provenant des entreprises (mécénat, partenariats, taxe d'apprentissage) ainsi que l'appel à la générosité de donateurs, qui se développent progressivement. Depuis 2007, deux lois ont créé un système de défiscalisation des dons faits en France, pour l'impôt sur le revenu et pour l'impôt sur la fortune. En 2009, nous avons créé une structure juridique au Royaume-Uni permettant à ceux de nos amis qui versent au Royaume-Uni de défiscaliser ces dons sur la base du droit britannique. Aux Etats-Unis, nous avons créé une même structure juridique permettant aux américains qui veulent financer Sciences Po de défiscaliser aux Etats-Unis le montant de leurs dons. Depuis la réunion de la Commission des finances, nous avons rencontré Michel-David Weill, qui a décidé de faire un don de 1,5 M\$ sur notre structure juridique aux Etats-Unis. C'est un don d'une importance sans égale à Sciences Po.

Certains disent que Sciences Po est très aidé par l'Etat. Nous le sommes de façon continue, mais si vous regardez la structure de notre budget (page 4 de votre document), vous constatez que la part des ressources propres, qui était faible en 1980 (de l'ordre de 12 %) n'est pas loin, aujourd'hui, de représenter la moitié de nos ressources. Autrement dit, nous ne restons pas inertes à attendre tout de l'Etat ; une bonne partie des équipes de Sciences Po est à l'œuvre pour développer les ressources propres et ne pas faire peser sur l'Etat le financement de la totalité de notre budget.

Page 5 du même document, est retracée l'évolution des ressources de l'Etat. La progression est, je l'ai dit, continue. Néanmoins, on peut distinguer trois périodes : la période 1996-2002 durant laquelle le rythme d'augmentation était de 8 % par an ; la période 2002-2007 durant laquelle on note une baisse sensible du taux de croissance de l'aide de l'Etat, ramené à 3,5 % ; puis, une reprise du même ordre que durant la première période, puisque l'Etat a décidé d'investir massivement dans les universités, sans qu'il y ait de privilège particulier pour Sciences Po.

Page 6, vous avez une illustration de ce que représentent les levées de fonds auprès des particuliers. Fin 2007, le résultat était modeste : 341 000 €. Les lois instituant des déductibilités fiscales pour les dons datent de l'été 2007 et nous avons lancé notre premier appel à la fin de l'année. En 2008, nous avons enregistré un produit de 1 175 000 €. En 2009, nous avons intégré dans nos comptes près de 1 M€, mais les

engagements pluriannuels de dons que nous avons réussi à obtenir représentent aujourd'hui 2 427 000 €, auxquels il faut ajouter les 1,5 M\$ dont j'ai parlé tout à l'heure.

Certains d'entre vous s'intéressent tout particulièrement au financement de la recherche. A Sciences Po, nous consacrons à la production scientifique une part importante de notre budget. Il nous a paru intéressant de mesurer l'évolution du financement de la recherche sur projets. En cinq ans (2004-2009), nous sommes passés de 3,4 M€ à 7,5 M€ de financement de la recherche sur projets. Cela tient à la capacité de nos chercheurs et enseignants-chercheurs à convaincre les autorités scientifiques qui financent la recherche de la qualité de leurs projets et de leurs productions scientifiques. Je rends hommage à toutes les équipes de recherche de Sciences Po, dont le travail permet d'obtenir de tels financements. Nous avons multiplié les supports à la recherche pour monter des réponses aux appels d'offres européens, des réponses aux appels à projets lancés par l'Agence nationale de la recherche, mais il ne faut pas s'y tromper, c'est bien la qualité de la recherche qui permet d'obtenir ces fonds sur projets.

Sur la partie « ressources propres », hors droits de scolarité et hors financement par les structures publiques, je voudrais particulièrement souligner l'activité des équipes qui déploient notre formation continue et qui ont considérablement développé notre activité dans ce domaine, comme en témoigne l'évolution de notre chiffre d'affaires. En une seule année (2008-2009), hors contrat exceptionnel avec la Commission européenne, le chiffre d'affaires est passé de 6,6 M€ à 8,6 M€. La marge avant imputation des coûts de structure a fortement augmenté et la marge après imputation des coûts de structure a elle-même continué d'augmenter.

S'agissant des droits de scolarité, dont Hervé CRES a mis en œuvre la réforme que vous aviez adoptée, *en excluant les boursiers et les exonérés de droits*, le montant moyen des droits est de 3 600 € pour le collègue universitaire et de 5 650 € pour le master.

Du côté des dépenses, grâce à l'ensemble des équipes de Sciences Po, un effort très considérable a été fait pour la maîtrise des coûts de fonctionnement. Page 10, vous avez la comparaison des différentes hausses selon les natures de charge. L'augmentation des dépenses de fonctionnement est inférieure à 4 %. En revanche, nous avons beaucoup fait pour la masse salariale. Cela me paraît normal. Je le dis devant votre Conseil, en tant que chef d'établissement, je m'efforce de créer de l'emploi et du pouvoir d'achat. Notre institution vit grâce à ses professeurs, à ses chercheurs, à ses salariés, à l'ensemble des personnes qui y travaillent. Ce point me paraît particulièrement important. En revanche, la progression des dépenses de fonctionnement, comme pour toute entité économique, doit être limitée le plus possible. Vous pouvez voir la grande différence entre l'évolution des dépenses de personnel et celle des dépenses de fonctionnement.

Parmi les grandes décisions prises par notre Conseil concernant les personnels, nous avons lancé une campagne de création de 30 emplois de professeur des universités. Depuis deux lois de finances, s'il n'y a pas de suppression d'emplois de professeur des universités pour l'enseignement supérieur, il n'y a pas non plus de création d'emploi. Contrairement au reste de la fonction publique, les départs à la retraite sont compensés, mais il n'y a pas d'augmentation. Collégalement, nous avons choisi de créer des emplois, soit de statut public sur les emplois budgétaires de l'Etat, soit de statut privé, ce qui est assez nouveau dans le monde universitaire français. Vous avez la note rédigée par Michel GARDETTE sur notre campagne de recrutement en 2008 et 2009.

Année après année, vous avez suivi l'épopée de notre développement immobilier. Dans l'histoire de Sciences Po, cela a toujours été une préoccupation. Deux opérations importantes nous ont permis de nous constituer progressivement en campus urbain. C'était, il y a cinq ans, l'acquisition de l'immeuble où nous nous trouvons ; vous êtes dans l'ancienne salle du Conseil d'administration de l'ENA. Nous occupons également les bâtiments de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées qui, anciennement, se trouvait au 28 de la rue des Saints-

Pères. Nous avons réussi à le faire à un tarif particulièrement avantageux, puisque nous louons au prix de 350 €/m² TTC, 10 000 m² au cœur de Saint-Germain-des-Prés, avec un bail emphytéotique de vingt ans et une option d'achat à partir de la 18^{ème} année. En louant les anciens locaux de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, nous avons fait baisser le montant moyen, au mètre carré, de nos locations. C'est suffisamment rare pour pouvoir être souligné.

Grâce à la Direction des systèmes d'information et à la Direction de la bibliothèque, nous avons investi massivement dans les ressources numériques. Pendant très longtemps, nous étions un peu surpris ; nous croyions, à tort, que les jeunes générations seraient plus rapidement et directement dans le numérique. En réalité, il a fallu attendre les générations qui sont nées avec le haut débit. Chaque année depuis deux ans, le nombre de téléchargements double alors que le nombre des prêts d'ouvrages ou de périodiques reste relativement stable. Nous avons bien fait d'investir dans le numérique. En anticipant sur la demande des étudiants, nous sommes en capacité de répondre à leurs attentes. Je tiens à en remercier tous les membres des équipes de la bibliothèque.

Page 14, vous sont présentés les résultats concrets obtenus dans le nombre d'étudiants boursiers depuis 2005. Lorsque nous disons que nous augmentons très considérablement le nombre d'étudiants boursiers, c'est une réalité effective. En Conseil de direction de l'IEP de Paris, nous avons eu une longue communication sur l'aide financière aux étudiants et, plus largement, l'aide apportée aux étudiants qui vaut en matière de qualité de la vie (logement...) autant que de la qualité des études à Sciences Po.

Dernier élément s'agissant des investissements : en 2005 nous avons investi 2,5 M€ dans le numérique documentaire comme de gestion ; cette somme est passée à 4,7 M€ en 2009. Nous essayons de traduire ce choix d'investir massivement dans ce domaine, politiquement et budgétairement.

Voilà, Mesdames, Messieurs, une présentation des comptes 2009 dans un ensemble plus vaste que l'évolution de nos ressources et de nos dépenses. Monsieur le Président, pouvons-nous demander au Commissaire aux comptes s'il certifie nos comptes ?

M. le PRESIDENT.- Monsieur le Commissaire aux comptes, vous avez la parole.

M. FIERE, Commissaire aux comptes.- Mesdames, Messieurs les Administrateurs, en exécution de la mission qui m'a été confiée par votre Conseil d'administration, je vous présente mon rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009 sur le contrôle des comptes annuels de la FNSP tels que joints au présent rapport, la justification des appréciations, les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Sur la base de mon audit, il m'appartient d'exprimer mon opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes annuels : j'ai effectué mon audit selon les normes de la profession, qui requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondage, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste, également, à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes, et à apprécier leur présentation d'ensemble. J'estime que mes contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après : je certifie que les comptes annuels 2009 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Fondation à la fin de l'exercice.

Justification des appréciations : en application des dispositions de l'article L-225-235 du Code du commerce relatif à la justification de mes appréciations, les appréciations auxquelles j'ai procédé pour émettre l'opinion ci-dessus portant, notamment, sur les principes comptables suivis et les estimations significatives

retenues pour l'arrêté des comptes, ainsi que leur présentation d'ensemble, n'appellent pas de commentaires particuliers.

Vérifications et informations spécifiques : j'ai également procédé, conformément aux normes de la profession, aux vérifications spécifiques prévues par la loi. Je n'ai pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans les documents adressés au Conseil d'administration sur la situation financière et les comptes annuels.

M. le PRESIDENT.- Merci, Monsieur le Commissaire aux comptes.

Avez-vous des observations? Des demandes d'explications?

M. FITOUSSI.- La situation des comptes de Sciences Po est très satisfaisante. Puisqu'il s'agit d'un budget séparé, je signale que la situation des comptes de l'OFCE l'est aussi. Très rapidement, l'OFCE a pu reconstituer son fonds de roulement en raison : de l'augmentation des recettes ; de la gestion rigoureuse des dépenses ; de subvention en nature, sous forme de postes de chercheurs, faite par une grande école de commerce qui souhaite recruter des professeurs d'économie labélisés OFCE. Le rétablissement des comptes est donc tout à fait général à Sciences Po. Il me semblait utile de le souligner.

M. PEBEREAU.- Il faut remercier et féliciter la Direction du travail accompli cette année. Les comptes ont été redressés de façon tout à fait remarquable. Je ne dirai pas « exceptionnelle » car j'espère bien que les années à venir donneront une même qualité de résultat ! L'exposé de Richard DESCOINGS a montré que, dans différents domaines, au niveau des recettes comme des dépenses, des améliorations significatives ont été apportées. Il faut s'en réjouir.

Cette année a d'abord été importante parce que l'Etat a décidé de nous assurer de son concours pour les quatre années à venir. C'est fondamental. Nous allons, en effet, être confrontés à une compétition croissante de la part des organismes d'enseignement supérieur un peu partout dans le monde mais, aussi en France, ce qui est nouveau. Les indications données par notre Directeur sur les intentions du Gouvernement en matière d'aide aux universités montrent que certaines d'entre elles disposeront, pour se développer, de moyens dont elles manquaient un peu jusqu'à présent.

L'évolution des concours privés en 2009 est très satisfaisante grâce à l'action de la Direction. Dans la mesure où, au cours des dernières années, nous nous sommes engagés dans une politique assez déterminée d'élargissement de notre patrimoine immobilier, il me semble qu'il faut désormais songer à élargir ce que l'on peut appeler notre capital, c'est-à-dire nos dotations permanentes.

Mon sentiment est qu'il faudrait que nous ayons une action déterminée pour accroître le volume de l'argent qui nous est donné par le secteur privé sous forme d'*Endowment* au niveau de la Fondation elle-même. Cela permettrait d'augmenter notre capital et non pas directement nos recettes annuelles d'exploitation pour renforcer notre bilan. C'est seulement indirectement, par l'intermédiaire des revenus du capital investi que s'accroîtrait notre capacité de dépenses annuelles. Je pense donc qu'il serait souhaitable que nous axions la politique engagée en direction, tant du mécénat des entreprises que de la philanthropie privée, vers des dons destinés à améliorer le montant total de la dotation de la Fondation.

M. RIGAUD.- J'appuie tout à fait ce que dit Michel PEBEREAU. Si les pays anglo-saxons ne sont pas toujours exemplaires, il existe un domaine dans lequel ils le sont : une des manières les plus naturelles et spontanées d'exprimer sa gratitude à l'égard de ceux qui vous ont formé, c'est d'aider au maintien, au développement des institutions d'enseignement. Ce n'était pas du tout dans les pratiques françaises. Si attachées que puissent être les générations encore vivantes à l'égard de Sciences Po, l'idée de donner un peu en

reconnaissance de la formation que l'on a reçue n'est pas encore totalement admise, encore que de très nets progrès aient été faits depuis quelques années. Il ne faut faire preuve d'aucune pudeur. Tout ce que nous pouvons faire en tant qu'anciens élèves, devenus acteurs de la vie économique pour les sensibiliser à cette dette morale envers l'Ecole qui nous a formés, ira dans le bon sens. Les fonds de dotation dont a parlé Michel PEBEREAU sont un des supports favoris, car ils ne se substituent pas aux aides en fonctionnement que les fonds publics doivent apporter. C'est vraiment la constitution d'un patrimoine et d'une solidité financière permettant d'assumer toute une série de responsabilités, notamment, dans le domaine si important du patrimoine immobilier.

M. le PRESIDENT.- Merci. Nous revenons à une tradition de Sciences Po. En effet, au début du XX^e siècle, la moitié du budget des universités était financée par les droits d'inscription et les droits d'examen prélevés par l'Etat. En revanche, Sciences Po, qui avait des droits d'inscription, bénéficiait de dotations ; les chaires des professeurs et les bâtiments avaient été financés par des donations faites à Sciences Po. Elles ont duré jusqu'à la guerre de 1914 qui a été la grande interruption.

M. BOUCAULT.- Monsieur le Président, en tant que responsable d'un organisme de formation, je voudrais souligner la grande qualité du document. J'ai l'occasion de présenter les comptes devant le Conseil d'administration, c'est une référence extrêmement claire et limpide. Je remercie Richard DESCOINGS pour la qualité du support à son exposé.

M. DESCOINGS.- J'ai été bien formé, Monsieur le Directeur !

M. le PRESIDENT.- Je ne voudrais pas ajouter aux compliments que nous adressons à notre Administrateur, je dirai simplement que nous avons présenté notre budget dans les délais et qu'il est à l'équilibre. Nos documents sont clairs. Désormais, comme dit Michel PEBEREAU, cela fera partie de notre tradition. Nous le ferons chaque année, j'espère.

M. DESCOINGS.- Je répondrai à Michel PEBEREAU. Toutes les équipes de Sciences Po sont parfaitement conscientes de cette nécessité. C'est d'ailleurs, la raison pour laquelle, dès l'année dernière et après en avoir délibéré pendant deux ou trois séances, vous avez créé un fonds permettant de recevoir les dons qui vont très progressivement constitué in *endowment*. C'est pourquoi nous avons aussi créé des structures juridiques, une aux Etats-Unis et une au Royaume-Uni, pour pouvoir recueillir ces dons en faisant bénéficier les donateurs des incitations fiscales en vigueur dans ces deux pays.

Pour aller jusqu'au bout de cette logique et faire la comparaison avec les Etats-Unis ou la Grande-Bretagne, il faut savoir que les membres des Conseils d'administration jouent un rôle essentiel, soit par eux-mêmes, soit par leur capacité à convaincre autrui. C'est, bien sûr, le rôle d'un Président d'université ou d'un Directeur d'école de lever de l'argent, mais les professeurs et les membres des Conseils d'administration jouent un rôle déterminant dans la capacité à convaincre.

Nous avons une petite structure, la Direction de la stratégie et du développement, qui est en charge de ce développement. Elle comprend treize personnes qui couvrent l'ensemble des ressources propres : dotations publiques, taxe d'apprentissage, mécénat et partenariat d'entreprises, et appel aux dons. C'est donc une toute petite cellule. Quels que soient la qualité des personnes et l'ampleur du travail réalisé, nous avons besoin de mobiliser la communauté scientifique et la communauté des Administrateurs. Il faut retrouver ce qui a été la tradition de l'Ecole libre des sciences politiques. Il faut sûrement emprunter dans ce qu'il y a de bon chez nos amis anglo-saxons, mais il faut tout emprunter – y compris le rôle des membres de notre Conseil. La direction d'un établissement et une équipe au sein de celle-ci ne peuvent pas agir seules. C'est un effort collectif de l'Institution, des Administrateurs et de la communauté académique.

M. le PRESIDENT.- Nous passons au vote du projet de résolution.

Résolution :

« Le Conseil d'administration de la FNSP approuve les comptes de l'exercice 2009. L'excédent de 2 415 799,95 € est affecté à hauteur de 10 % à la réserve statutaire, soit 241 580 €, et le solde à la réserve facultative, soit 2 174 219,95 € . »

☞ Il est procédé au vote à main levée.

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

(Départ de M. FITOUSSI)

II. ACQUISITION DU BATIMENT DU 9 RUE DE LA CHAISE

M. le PRESIDENT.- Nous en venons à la question du bâtiment de la rue de la Chaise.

M. DESCOINGS.- Il y a deux moyens de conforter l'indépendance de notre Institution : disposer d'un capital permettant, le cas échéant, de faire face à des difficultés de ressources une année donnée ; ne pas avoir trop de dépenses, notamment de location, en étant propriétaire de nos murs.

C'est un sujet d'actualité. Lorsqu'une institution d'enseignement supérieur et de recherche n'est pas propriétaire de ses murs, elle peut se voir très fortement incitée par l'Etat, lorsqu' il est lui-même propriétaire des murs, à changer de ... murs, c'est-à-dire de locaux, parfois même de localisation. Après tout, c'est une décision gouvernementale qui a installé l'ENA à Strasbourg. Après tout, l'installation de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées à Marne-la-Vallée n'est pas seulement une décision de l'Etat, mais n'étant pas propriétaire des murs, l'ENPC ne pouvait pas dire « *nous sommes chez nous* ». Lorsque l'on peut être chez nous, nous gagnons fortement en indépendance vis-à-vis de l'Etat. Vous savez combien cela peut être important. J'ajoute que, lorsque nous sommes propriétaires, nous avons les charges du propriétaire, mais par définition nous n'avons plus la charge des loyers.

Une opportunité de transformer un site en location en un site en propriété se présente. La Ville de Paris a décidé de vendre un immeuble qu'elle possède au 9 rue de la Chaise. Cet immeuble avait été confié à une ancienne compagnie d'électricité, avant EDF. Grâce au Président Delouvrier, ce bâtiment avait été sous-loué pour une très longue période à Sciences Po.

Cette période s'est achevée. Dans le cadre de la restructuration de sa politique immobilière, la Ville de Paris veut vendre cet immeuble. Elle nous a proposé de nous porter acquéreur tout en nous disant que si nous ne souhaitons pas l'être, elle accepterait de continuer à nous le louer, mais au prix du marché et que dans le cas contraire, elle vendrait l'immeuble à quelqu'un d'autre.

Nous avons la possibilité d'acheter cet immeuble. Pour des générations d'étudiants, le 9 de la rue de la Chaise est l'immeuble de l'ancienne « année préparatoire ». Nous avons travaillé avec la Caisse des dépôts pour évaluer le montant du bien et ce que pourrait coûter le remboursement de l'emprunt qui serait nécessaire pour se porter acquéreur.

Aujourd'hui, je sollicite auprès de vous le mandat de pouvoir négocier avec la Ville de Paris pour ajouter cet immeuble à notre patrimoine. Il y a, et c'est normal, une différence de prix entre ce que demande la Ville de Paris et ce que nous estimons être le bon prix. D'après les calculs réalisés par la Direction financière, la Direction des services généraux et de l'immobilier et la Caisse des dépôts à partir des demandes exprimées par la Ville, la dépense en loyers serait de l'ordre de 600 000 € si nous ne procédions pas à l'acquisition ; elle serait donc triplée par rapport à ce qu'elle est aujourd'hui. La dépense pour rembourser l'emprunt que nous devrions contracter pour procéder à l'acquisition serait du même ordre, mais nous serions *in fine* propriétaires.

La Commission des finances, à qui j'en ai parlé en décembre puis à nouveau la semaine passée, a émis un avis favorable à ce projet d'acquisition.

M. HURTIG.- En 1974-75, en tant que Secrétaire général, j'ai participé à la négociation avec Electricité de France et la Ville de Paris. Dans ce Conseil, je suis peut-être un des rares à connaître l'historique de cette opération.

Je suis très favorable à cette acquisition, pour des raisons que je vais expliquer, à condition que le prix tienne compte de ce que nous avons nous-mêmes fait dans ce bâtiment et dont je ne suis pas sûr que la Ville de Paris soit totalement consciente.

Les membres du Conseil n'ignorent pas que j'ai des réserves à l'égard de nos implantations en province et que, parfois, j'ai émis une certaine crainte devant ce qui me semblait être une expansion du nombre d'étudiants, peut-être un peu trop forte, en tout cas irréfléchie au sein du Conseil, mais certes pas au sein de la Direction. J'ai souhaité qu'un jour on ait un débat sur ce que pouvait être le nombre optimal d'étudiants de Sciences Po, tout au moins pour les années à venir. Mais il ne s'agit pas du tout de cela. Pour le moment, dans ce bâtiment, il y a des activités d'enseignement pour des élèves de Paris ; je n'ai aucune réserve à l'égard de cela.

Ma seule réserve porte sur le prix. Lorsque nous avons pris ce bâtiment, en 1974-75, il y avait un atelier de réparation de gros matériel électrique, de turbines, etc. Le bâtiment était totalement dénaturé par rapport à son architecture ancienne et en très mauvais état. Paul Delouvrier alors Président d'EDF, avait trouvé cela absurde : il y avait des problèmes de circulation pour transporter ce gros matériel rue de la Chaise et la cour était transformée en garage pour camions. Nous avons donc totalement refait ce bâtiment qui est classé. Nous l'avons rendu à une architecture conforme à ce qu'elle était, fin du XVIII^e début du XIX^e siècle. Nous y avons aménagé des étages supplémentaires, créé des escaliers et nous l'avons muni d'ascenseurs. Nous avons creusé deux sous-sols dans lesquels nous avons installé de superbes salles de bibliothèque. Nous avons entièrement refait l'aile gauche du bâtiment, tout cela pour environ 8 millions de francs, valeur 1974-75, sans aucune aide de l'Etat.

Je sais qu'une évaluation faite par la Ville de Paris n'a pas à tenir compte de ce qu'a été notre apport, mais il me semble qu'en équité, sinon en droit, il serait normal de tenir compte de ce qu'a été notre apport, sans lequel le bâtiment n'aurait certainement pas la valeur qu'on lui attribue. Dans la négociation qui se poursuit avec la Ville de Paris, j'espère qu'il sera possible d'arriver à une solution raisonnable, qui réduise pour Sciences Po le coût des remboursements annuels. Sous cette réserve (mais si ce n'est pas possible, je voterai le mandat à donner à l'Administrateur car c'est raisonnable) je suis totalement favorable à cette opération.

M. PEBEREAU.- Monsieur le Président, je suis confus, mais pour une fois, je vais poser un problème difficile. Je ne suis pas favorable à l'achat de cet immeuble par notre établissement, car je considère que nous devrions demander à la Ville de Paris soit de nous en faire don, soit de nous le laisser en location dans des conditions favorables.

M. HURTIG.- ...j'approuve entièrement!

M. PEBEREAU.- C'est une question extrêmement importante. Aujourd'hui, dans l'ensemble du pays, les collectivités locales se préoccupent de développer des universités sur leur territoire. Pour des raisons variées, je m'occupe de l'Ecole d'économie de Toulouse, dont les bâtiments vont être totalement réhabilités et élargis par les collectivités territoriales, qui considèrent qu'avoir à Toulouse une des meilleures écoles d'économie d'Europe justifie de leur part un certain nombre d'efforts financiers.

Nous sommes dans une période dans laquelle un certain nombre d'établissements sont en train de quitter Paris. C'est le cas de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de certains établissements scientifiques qui se dispersent à la périphérie. Dans la plupart des cas, ces établissements bénéficient d'efforts de la part des collectivités territoriales des zones d'accueil. Nous avons comme stratégie d'être l'un des grands établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui développe ses installations dans Paris intra-muros. Nous faisons pour cela un effort considérable concernant, tant nos investissements immobiliers que les problèmes que nous posons à nos étudiants, qui ne peuvent pas disposer des campus tels qu'ils existent dans des zones moins densifiées sur le plan urbanistique. C'est un gros effort de notre part. C'est un choix que nous avons fait.

En Conseil, nous avons débattu pour savoir s'il ne fallait pas chercher un développement au bout des lignes de métros, c'est-à-dire à l'extérieur de la Ville de Paris, plutôt qu'à l'intérieur. Je pense que nous devrions demander à la municipalité de bien vouloir nous aider. Ce serait très cohérent avec l'effort que nous avons engagé. J'évoquais l'Ecole d'économie de Toulouse. Elle se développe grâce à un effort combiné, conjoint et coordonné des collectivités territoriales, de l'Etat et de donateurs privés. J'appelais tout à l'heure à la recherche de donations du secteur privé ; Richard DESCOINGS a obtenu un excellent accord avec l'Etat sur le financement de l'Institut sur les quatre prochaines années. Il est logique que les collectivités territoriales mettent la main à la poche. Ce qui vient d'être indiqué sur l'ancienneté de notre présence dans ce bâtiment et l'importance des travaux que nous y avons réalisés, justifient, me semble-t-il, que l'on fasse appel à la Ville de Paris.

Pour ma part, dans l'hypothèse où la Ville répondrait favorablement à cet appel, je ne verrais que des avantages à ce que nous institutionnalisions au sein de notre Conseil une présence d'un de ses représentants, qui serait symbolique de notre gratitude pour l'aide qu'elle nous aurait accordée.

Pardon, Monsieur le Président, de vous poser un problème. Mais tout me donne à penser qu'il est temps de faire appel à la générosité des collectivités territoriales, surtout dans un domaine immobilier qui ne leur coûterait rien en termes de dépenses de fonctionnement.

M. TERNEYRE.- En l'état du droit positif et de la jurisprudence du Conseil d'Etat, à la différence de l'Etat, les collectivités territoriales ne sont pas tenues de faire une publicité préalable et une mise en concurrence quand elles vendent des biens immobiliers qui sont leur propriété. Il n'en demeure pas moins que ces collectivités territoriales ne peuvent pas, y compris pour des motifs d'intérêt général, brader leur patrimoine immobilier, sauf à exposer l'opération à des risques juridiques majeurs de la part de contribuables locaux qui pourraient dire qu'il n'est pas question de donner ce patrimoine immobilier qui a une valeur économique, encore une fois même pour des motifs d'intérêt général. D'ailleurs, récemment, la loi a été modifiée dans le code général des collectivités territoriales afin de réduire la vente pour l'euro symbolique d'un patrimoine immobilier à des associations d'intérêt général. Je ne pense pas que Sciences Po en soit une.

Les collectivités territoriales ont la possibilité, spontanément, de faire une publicité comme le fait l'Etat quand il vend son patrimoine immobilier parisien, car si j'ai bien compris, il s'agit d'un immeuble sis dans le VII^e arrondissement de Paris, ce qui n'est pas rien ! La Ville de Paris a-t-elle envisagé de faire une publicité préalable dans laquelle vous seriez candidat afin, par le biais du marché, de révéler le prix réel de cet immeuble ?

Dans le cas contraire, avez-vous bien conscience que le fait d'une négociation *intuitu personae* entre la Ville de Paris et vous-mêmes risquerait d'affecter la sécurité juridique de l'opération ?

M. CHEREQUE.- Je remercie Michel PEBEREAU d'avoir lancé un très bon débat, à mon avis utile. Je n'avais pas imaginé ce type de réflexion. En même temps, cela conduit à différentes questions.

La Ville de Paris est une ville département. C'est la seule en France, pour les raisons que l'on connaît. Dans le cadre des responsabilités et des missions des collectivités territoriales, elle n'a donc pas de responsabilité vis-à-vis de l'enseignement supérieur. Les règles de la décentralisation sont très claires ; si l'on devait avoir un débat sur une participation à l'acquisition de ce bâtiment, à laquelle je suis favorable, c'est avec la Région qu'il faudrait l'avoir.

Très régulièrement, dans le cadre de la maîtrise des dépenses publiques, aux différents niveaux de responsabilités publiques, je vois une tendance dans notre pays à transmettre une forme de mistigri des dépenses, en particulier de l'Etat vis-à-vis des collectivités territoriales. Actuellement, le débat vis-à-vis des collectivités départementales est celui de la responsabilité sur la dépendance et autres, qui sont loin d'être couvertes par l'Etat. J'imagine la réaction du porte-parole de la Ville de Paris à qui l'on dira qu'il doit investir dans les bâtiments d'un établissement d'enseignement supérieur alors qu'il y a un transfert de charges entre l'Etat et les collectivités territoriales !

Si l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées est partie à Marne-la-Vallée, c'est parce qu'il y avait une volonté territoriale de faire un campus universitaire avec plusieurs écoles concentrées en un lieu. A Toulouse, c'est une autre responsabilité et d'ailleurs, il faudrait regarder comment la région intervient.

Je suis assez réservé, non pas sur la nécessité de voir un geste de générosité de la part de la Ville de Paris vis-à-vis de l'école (je pense que les arguments donnés pour faire baisser le prix sont bons) mais sur le fait d'aller jusqu'à un don. La Ville de Paris a d'autres responsabilités au niveau social que celle-là, d'autant plus que l'assise financière de Sciences Po n'est pas à remettre en cause ; si vous faites cette proposition, c'est bien que la Fondation en a les moyens.

M. le PRESIDENT.- J'ai essayé de persuader le précédent Maire de Paris de faire un geste vis-à-vis des universités. La Ville de Paris est propriétaire de la Sorbonne, dont l'Etat lui a imposé la construction en 1882. Elle est également propriétaire de la faculté de médecine du boulevard Saint-Germain. Elle est aussi propriétaire de l'école de physique et de chimie de Paris. Mais, l'état d'esprit général est l'indifférence du patrimoine immobilier des universités et des écoles. La loi de 1968 impliquait le transfert des bâtiments aux universités. L'Etat s'est arrangé pour ne pas le faire et a confié aux recteurs chanceliers les bâtiments. Dans l'actuelle loi, la volonté est la même. Mais les bureaux freinent des quatre fers sur la transmission des patrimoines des immeubles. Je ne suis pas sûr que nous puissions convaincre le Maire. Le Maire de New York fait d'énormes efforts à l'égard de Columbia, il achète des terrains pour les lui donner, mais les électeurs de New York considèrent que c'est bien de développer une université. Manifestement, les électeurs parisiens n'en sont pas là. Si nous pouvions convaincre le Maire, j'en serai heureux, je partage l'avis de Michel PEBEREAU, mais je suis septique sur le résultat. En dernière analyse, si nous devons payer un loyer élevé, le plus raisonnable reste d'acheter.

M. DESCOINGS.- Je suis tellement d'accord avec Michel PEBEREAU que c'est très exactement ce que nous faisons partout ailleurs qu'en Ile-de-France. C'est grâce aux collectivités locales que nous avons pu être présents...

M. HURTIG.- ...mais nous n'y sommes pas propriétaires.

M. DESCOINGS.- Nous ne sommes jamais propriétaires. Je compte sur vous, Cher Michel PEBEREAU, pour m'aider à convaincre le Maire de Paris, mais par honnêteté intellectuelle vis-à-vis de notre Conseil, je ne crois pas une minute (je me trompe peut-être et pour une fois, je suis très, très frileux) à cette possibilité. Pourquoi ?

D'abord, parce que les finances de la Ville de Paris ne sont pas excellentes. On en fait suffisamment le reproche au maire. Ensuite, le Maire de Paris doit tenir compte d'une situation qui n'est pas identique à celle de toutes les villes de France : dans Paris, il reste beaucoup, beaucoup d'universités et quelques écoles. Franchement, Sciences Po, et de très loin, n'est pas l'établissement d'enseignement supérieur et de recherche qui, dans Paris, connaît les plus grandes difficultés immobilières. Imaginez ce que sera la réaction du Président de Paris I, Jean-Claude COLLIARD, qui a les plus grandes difficultés à rester dans Paris, s'il apprend que le Maire de Paris a fait un don immobilier alors que Paris I ne sait même pas où mettre ses étudiants ! Il y aura un problème politique majeur, sachant que cela passera devant le Conseil de Paris, cela ne relève pas uniquement de la décision du Maire.

J'en ferai la demande avec le plus de conviction possible et forcerai ma conviction profonde, mais je ne crois pas que cette possibilité soit réaliste. Il faut en faire la demande pour les raisons que vous avez indiquées, Michel PEBEREAU, mais j'ai peur que nous n'ayons pas la possibilité de convaincre le Maire et son entourage.

C'est évidemment le service en charge de la valorisation du patrimoine de la Ville de Paris qui gère l'affaire. Je ne sais pas dans quelle mesure (je vais me renseigner), ils ont l'intention de faire une grande publicité autour du projet de cession, mais de façon certaine, ils ont la préoccupation que vous mentionnez, à savoir une valorisation au juste prix vis-à-vis du contribuable de Paris.

M. PEBEREAU.- Il y a une alternative au don, c'est le maintien du statu quo, c'est-à-dire d'une location de long terme. Aujourd'hui, rien n'oblige la Ville de Paris à poser ce problème. Beaucoup d'autres bâtiments peuvent être cédés à l'intérieur de l'agglomération parisienne par la Ville de Paris. A un moment où nous faisons des choix qui impliquent notre pérennité au centre de Paris, il serait anormal que nous ne demandions pas une aide à la Ville, alors que c'est elle qui nous pose un problème. Depuis trente-cinq ans, nous sommes occupants d'un bâtiment que nous avons intégralement rénové, et la Ville nous explique qu'elle a l'intention de le vendre. Nous ne sommes pas dans la même situation que celle que nous connaissons dans les différentes villes dans lesquelles nous allons et où l'on nous accueille les bras ouverts.

Après tout, la question pourrait se poser si nous ne devrions pas déplacer Sciences Po Paris à Reims...

Mme GISSEROT.- ...ou à Arras.

M. PEBEREAU.- Le cas échéant, mais le TGV ne va pas à Arras.

Mme GISSEROT.- Si !

M. PEBEREAU.- Il serait surprenant que, seule sur le territoire national, la Ville de Paris se désintéresse d'un grand établissement d'enseignement supérieur. J'ai parlé du don, mais si, pour des raisons juridiques, il est incompatible avec la situation parisienne, alors, il faut demander le maintien du statu quo de la location dans des conditions favorables.

M. DESCOINGS.- Il y a un élément juridique très important : le bail est arrivé à échéance au 1^{er} janvier. La Ville est en situation de dire : « *Le bail est achevé, je cherche un nouveau preneur* ».

M. PEBEREAU.- Que la ville soit dans son droit est certain, mais nous sommes en train de parler d'un établissement d'enseignement supérieur qui lui assure une présence dans Paris d'enseignants qui payent des impôts, d'étudiants qui alimentent l'ensemble de l'économie locale. Nous sommes dans une situation où toutes les villes françaises s'intéressent à la présence de grands établissements d'enseignement et de recherche. Si nous posons la question au Maire de Paris, il me semble qu'il va avoir de la peine à mettre aux enchères un bâtiment au centre de Paris qu nous occupons de longue date et que nous avons rénové !

M. le PRESIDENT.- Mais comme l'a dit M. CHEREQUE, la Ville de Paris n'a pas de politique universitaire. Elle considère que c'est du domaine soit de la Région, soit de l'Etat.

M. PEBEREAU.- Nous avons traité ce type de problème à Nancy, à Reims, Poitiers, etc...

M. le PRESIDENT.- Oui, mais on peut parler de cette question avec le Maire de Nancy.

M. PEBEREAU.- Pensez-vous vraiment que Paris, non seulement ne cherche pas à nous retenir, mais veuille nous chasser ? Car quand on triple le coût d'une installation dans un immeuble, on chasse !

M. SCHWEITZER.- Si je peux nuancer un peu, on est toujours ravi de recevoir des cadeaux. Si la Ville de Paris nous en fait un, on est content, mais d'expérience, on dépense beaucoup plus pour faire venir ou acquérir que pour conserver. C'est vrai pour une entreprise qui dépense plus pour acquérir un nouveau client que pour en retenir un. C'est vrai pour une collectivité territoriale qui dépense beaucoup plus pour attirer quelqu'un que pour le conserver.

Je suis un peu en ligne avec François CHEREQUE. Je ressens une sorte de malaise à faire des transferts par ce canal entre collectivités publiques, car c'est de cela qu'il s'agit. Mais au fond, si Richard DESCOINGS obtient des choses extraordinaires, nous nous réjouissons tous !

M. DESCOINGS.- Je comprends que le Conseil souhaite me demander beaucoup, mais j'ai peur que vous me demandiez l'impossible ce qui, comme chacun sait, prend un peu plus de temps !

M. le PRESIDENT.- Il faut que le Conseil se prononce. Nous pouvons envisager une démarche supplémentaire de Richard DESCOINGS auprès du Maire de Paris, éventuellement accompagné de certains membres du Conseil qui voudraient bien s'y joindre. Mais, si elle n'aboutit pas, il faut négocier l'achat du bâtiment au meilleur prix. Le bâtiment est trop indispensable à notre fonctionnement. Honnêtement, sans celui-ci, nous aurions un problème extrêmement complexe. Il me paraît difficile d'en faire un *sine qua non*, en d'autres termes de dire au Maire de Paris : « *Si vous ne maintenez pas la situation actuelle ou si vous ne nous donnez pas le bâtiment, nous partons* ».

M. BOUCAULT.- Une autre solution est de demander au Conseil régional de nous aider à acquérir ce bâtiment vendu par la Ville de Paris. Ainsi, notre démarche respectera la répartition des compétences.

M. DESCOINGS.- Bien sûr, alors, on serait dans le respect des compétences, mais plus difficile encore à convaincre que le Conseil municipal, il y a le Conseil régional d'Ile-de-France. La nouvelle vice-présidence en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche est particulièrement engagée dans la défense des universités, qui rencontrent le plus de difficultés en Ile-de-France. Pour le Président HUCHON et le Conseil régional d'Ile-de-France, l'idée que l'on va aider Sciences Po plutôt que Villeteuse est extrêmement difficile à défendre.

M. PEBEREAU.- Je suis tout à fait d'accord avec Richard DESCOINGS. Je ne pense pas que la recherche d'une aide de la région soit opportune. En revanche, je pense qu'il est indispensable que nous ayons une explication avec le Maire. Cela suppose que nous n'ayons pas pris la décision avant de lui avoir soumis le problème. C'est un problème politique, au sens noble du terme. Il s'agit, en effet, de savoir si la ville estime qu'un

immeuble que Sciences Po a intégralement aménagé et occupé depuis des décennies doit faire l'objet d'une vente aux enchères. C'est cela le sujet !

M. le PRESIDENT.- En termes politiques, cela consiste à aller voir le Maire de Paris et à lui dire : « *le Conseil d'administration de la Fondation considère que vous devriez, soit maintenir la situation actuelle, soit nous offrir le bâtiment* ». Mais en politique, il faut toujours que les deux choix ouverts soient satisfaisants. Si le Maire de Paris nous dit non, que faisons-nous ? Nous achetons ou nous tentons l'aventure en cherchant ailleurs ? Je serais simplement partisan de la manifestation la plus diplomatique possible vis-à-vis du Maire de Paris.

M. PEBEREAU.- Bien sûr, nous devons être très diplomates. S'il dit non, nous nous réunirons pour décider.

M. le PRESIDENT.- D'accord.

M. HURTIG.- Une troisième possibilité est de dire au Maire de Paris, qui ne le sait peut-être pas, ce que nous avons fait pour ce bâtiment et qu'un geste de forte diminution du prix, en équité, serait à la fois juridiquement possible et satisfaisant pour nous.

M. PEBEREAU.- Cela va de soi.

M. CHEREQUE.- Que l'on soit des interlocuteurs offensifs et exigeants dans la négociation avec la Maire de Paris me semble évident. En même temps, si on veut en faire un débat politique, attention. Aujourd'hui, dans notre pays, il y a un débat politique sur la réduction des dépenses publiques, sur l'équilibre des comptes publics, y compris sur des collectivités territoriales. On ne peut pas avoir un tel discours et dire « *faites un cadeau à une Fondation qui, certes, héberge une université prestigieuse mais qui, globalement, dans ses moyens financiers, n'est pas la plus en difficultés dans notre région* » ! Au niveau politique, la Mairie de Paris et la Région auraient les moyens de dire qui a le plus besoin de fonds publics. Dans les années qui viennent, sur l'équilibre des budgets des collectivités territoriales par rapport à l'Etat, on va avoir un combat politique qui va être ardu et qui a commencé. Aujourd'hui, la mission sociale de la Mairie de Paris est le logement, l'investissement dans l'hébergement des personnes âgées, etc.

Je comprends les comparaisons vis-à-vis de New York, de Londres et autres, mais aujourd'hui, si j'étais contribuable à Paris, je serais gêné. Soyons offensifs, mettons la Mairie devant ses responsabilités, mais le combat politique public n'est peut-être pas à l'avantage de la Fondation.

M. SAUVE.- Pour aborder ce dossier, la Fondation a trois handicaps.

D'abord, le droit public est de plus en plus sensible aux éléments de calcul et d'analyse économique ainsi qu'à la rationalité, la transparence et la gestion des propriétés publiques. Ensuite, il faut tenir compte de la relation financière Etat/collectivités locales. C'est un élément de contexte qui est très important, avec la contrainte croissante qui pèse sur les collectivités et avec, en plus, le fait que les communes et les départements n'ont pas les responsabilités des régions en matière d'enseignement supérieur. Enfin, il s'agit, dans le cadre de l'Institut d'études politiques, de maintenir une implantation et non de créer un site nouveau avec l'élément d'attractivité, que constituerait un pôle supplémentaire dans une ville, en l'occurrence Paris.

Cela dit, nous ne sommes pas la Ville de Paris, nous sommes la Fondation nationales des sciences politiques. Il faut que, vis-à-vis de la Ville de Paris, en tant que Fondation, nous demandions en priorité la reconduction du dispositif actuel. Il faut que la Ville de Paris comprenne que rien n'est définitif pour qui que ce soit et quelque établissement que ce soit, y compris Sciences Po, y compris pour le premier cycle de Sciences Po.

Cela fonctionnera ou pas et ensuite le conseil en redélibèrera. Il faut faire la démarche en deux temps : approcher la Ville de Paris d'abord, et tirer les conséquences de cette approche, d'autre part.

M. le PRESIDENT.- La solution optimale, le don, impliquerait que la Ville de Paris ait une politique générale avec un complément social. A Paris, le vrai problème est le logement social des étudiants. A partir du moment où, au centre d'une ville chère, on maintient des établissements d'enseignement, ce problème se pose. A l'égard des salariés également, la distance qu'implique le prix du marché entre l'établissement et le logement des étudiants ou des salariés devient un vrai problème et doit être traité en même temps. New York achète des immeubles pour loger les étudiants et les professeurs à côté de l'université. Pour l'instant, la Ville de Paris ne semble pas considérer ce problème.

Richard DESCOINGS va donc rencontrer le Maire de Paris, accompagné de Michel PEBEREAU !
(Rires)

III. ACTUALITES DE L'IEP DE PARIS

M. DESCOINGS.- Je partirai de l'évolution des effectifs. Page 13 du livret rouge qui vous a été remis, vous pouvez suivre l'évolution du nombre de diplômés depuis 1985. En 2009, il y a eu moins de diplômés français de Sciences Po qu'en 1990. Par ailleurs, jusqu'à l'arrivée d'Alain LANCELOT, il y avait beaucoup plus de diplômés qu'il n'y en a eu au milieu des années 1990. A cette époque, il y a eu une politique réfléchie de baisse du nombre de diplômés. Aujourd'hui, en nombre de diplômés français, nous retrouvons des chiffres qui étaient ceux de la fin des années 1980. Je ne vois donc pas de modification, plus ou moins réfléchie, dans le nombre des diplômés français qui existent chaque année.

Qu'est-ce qui a changé ? C'est le nombre de diplômés étrangers. S'il y a bien une stratégie décidée par les Conseils, c'est celle qui consiste à recruter un nombre croissants de très bons étudiants étrangers et de faire en sorte qu'ils viennent dans notre Institution, pas seulement en mobilité, mais pour suivre des formations diplômantes. La qualité de notre diplôme peut être attestée dans le monde selon deux manifestations principales : attirons-nous de très bons étudiants étrangers partout dans le monde ? Viennent-ils chez nous pour suivre une formation diplômante ou, simplement, dans le cadre des projets Erasmus ou d'une année à l'étranger comme on le fait habituellement aux Etats-Unis ? La réponse est qu'ils viennent pour obtenir notre diplôme. Nous avons des raisons d'être fiers d'attirer des étudiants étrangers qui viennent à Sciences Po pour obtenir le diplôme de Sciences Po.

Avons-nous plus d'étudiants ? Oui. D'abord, parce que nous avons plus d'étudiants étrangers. Fallait-il diminuer le nombre des étudiants français pour faire de la place aux étudiants étrangers ? A aucun moment, aucun Conseil n'a souhaité cette solution. Nous avons ajouté des étudiants étrangers aux étudiants français. Et d'ailleurs, je pense que cela aurait été mal compris par beaucoup de familles et cela n'aurait pas été forcément très bien compris par le contribuable français.

La deuxième raison d'augmentation du nombre d'étudiants une année donnée, c'est que le diplôme de Sciences Po qui était principalement délivré après trois années d'études, l'est aujourd'hui après cinq années d'études. De façon mécanique, le « stock » d'étudiants en cours de scolarité a fortement augmenté. Ils ne sont d'ailleurs pas tous sur l'un des campus de Sciences Po. Grâce à l'action de Francis VERILLAUD et de ses équipes de la direction des affaires internationales et des échanges, chaque année, nous envoyons environ 1 000

de nos étudiants à l'étranger. Ils sont donc dans l'effectif de Sciences Po, mais ne suivent pas des études en France.

Ce rappel historique me paraît important. En effet, certains diplômés pourraient dire « *si vous inondiez le marché français de diplômés français, vous auriez des problèmes de débouchés professionnels.* » Ce n'est pas le cas, au contraire, nous avons retrouvé un niveau que nous avons déjà. Quelle est la grande différence ? Nous avons très considérablement développé les débouchés professionnels. Quand j'ai fait mes études à Sciences Po, il y a une trentaine d'années, un bon étudiant faisait l'AP (année préparatoire), puis « les meilleurs » étaient orientés de façon très vigoureuse en section « service public » et le modèle de réussite quasi unique était l'ENA. Sciences Po se présentait assez largement comme la « voie royale » pour réussir le concours d'admission à l'ENA. Pourtant, il y avait déjà, à travers la section « économique et financière », une partie bien plus importante de nos diplômés qui trouvaient leurs débouchés dans les entreprises. On en parlait cependant un peu moins qu'aujourd'hui. Deux autres sections existaient, la section « relations Internationales » (RI) et la section « politique, économique et sociale (PES), laquelle s'est appelée ensuite « Communication et ressources humaines ». Cependant, dans sa présentation et son évaluation par l'extérieur, Sciences Po se définissait principalement comme l'Institution qui menait à l'ENA. Chaque année, nous continuons de mener au succès un nombre important de nos diplômés, en proportion du nombre des reçus à l'ENA. On nous accuse même parfois de réussir trop bien, que les diplômés de Sciences Po à l'ENA sont trop nombreux. Mais si on rapporte le nombre de diplômés de Sciences Po reçus à l'ENA chaque année, au nombre de diplômés tout court, c'est une infime partie, puisque l'ENA recrute un petit nombre d'élèves par le concours externe.

Nous avons largement développé les débouchés professionnels, notamment, à travers la création de Masters, puis d'écoles professionnelles qui se sont généralement ancrées sur des formations existantes. Les trois années post-baccalauréat constituent nos différents premiers cycles, lesquels sont désormais regroupés en un « collège universitaire ». Un diplôme vient couronner la fin de ces études dans ce collège universitaire.

Au-dessus de ce collège universitaire, se trouvent nos programmes de Masters. Nous regroupons progressivement ces Masters en « écoles ». Il y a cinq ans, nous avons créé une école de journalisme, mais nous formions déjà des journalistes ; simplement, nous avons professionnalisé notre formation, d'autant plus que nous formions des journalistes mais qui, après le diplôme de Sciences Po, allaient poursuivre une formation technique dans des écoles de journalisme privées extérieures à Sciences Po. Or, depuis l'année 2000, nous sommes passés à Bac + 5. Si nous n'avions pas formé ces jeunes nous-mêmes, il leur aurait fallu ajouter aux cinq années passées à Sciences Po, deux années supplémentaires en école de journalisme. C'est déjà difficile de trouver un emploi dans les différents secteurs du journalisme, sept ans d'étude aurait été déraisonnable.

Puis, nous avons créé une école de la communication.

Nous avons ensuite discuté, ici même et un peu partout en France, de la création d'une école de droit. Nous formons des jeunes qui deviennent magistrats. C'est relativement récent, c'est le Premier Président de la Cour de Cassation, Pierre DRAI qui, au milieu des années 1980, était venu voir Alain LANCELOT pour lui dire « *Vous devriez vous mettre à préparer des jeunes à l'ENM* ». Nous l'avons fait, nous formons des jeunes qui deviennent magistrats. Pendant très longtemps, les facultés de droit avaient le monopole de la formation au droit et, notamment, au métier d'avocat – de 1994, si ma mémoire est bonne, à 2007. Nous formons désormais des jeunes qui veulent devenir avocats.

Nous formons une grande majorité de nos élèves aux différents métiers des entreprises. Hier, au Conseil de direction de l'IEP, nous avons vu comment restructurer en une école des affaires internationales un Master qui accueille beaucoup d'étudiants étrangers, mais qui manquait un peu de colonne vertébrale.

Nous avons donc élargi les débouchés professionnels en maintenant un nombre de diplômés français très comparable à celui que nous avions il y a vingt ans.

En revanche, qu'est-ce qui est très nouveau sur les années 2007 et 2008 (il est trop tôt pour avoir des idées précises sur 2009) ? 30 % des jeunes diplômés trouvent leur premier emploi hors de France ; si l'on prend en considération les seuls diplômés français, c'est encore 20 % d'entre eux. Dans ma génération, les diplômés étrangers étaient peu nombreux – il y en avait cependant mais ils se trouvaient réunis le plus souvent dans la seule section « relations Internationales » et, les échanges étaient rares entre élèves français et élèves non français. Quant aux élèves français, ils étaient bien peu nombreux à effectuer des études hors de France, à rechercher un emploi hors de France, dans les entreprises comme dans les administrations publiques.

Serge HURTIG, il me semble qu'en ce Conseil nous avons pris une série de décisions, mais que nous n'avons pas augmenté les effectifs de diplômés français par rapport à la période où vous étiez Secrétaire général de la Fondation. Pour mieux visualiser les évolutions sur le temps, j'ai fait établir le tableau que vous avez sous les yeux. En revanche, qu'avons-nous fait ? Sur les élèves français, nous avons assez sensiblement modifié le recrutement social. En 2000, sur les élèves soumis aux droits de scolarité, 6 % étaient des élèves boursiers, contre 26 % l'an passé. Oui, nous avons changé cela, mais sans augmenter de façon très considérable les effectifs.

Aujourd'hui, Sciences Po est un ensemble de premiers cycles répartis sur plusieurs campus, qui proposent (et c'est l'ADN de Sciences Po) une formation intellectuelle fondamentale pendant les trois premières années qui suivent la fin des études secondaires dans les grandes sciences humaines et sociales : l'histoire, l'économie, le droit, la sociologie (et c'est nouveau), la science politique. Grâce à la réforme portée par Hervé CRES, nous avons ajouté à cette formation traditionnelle une série d'innovations portant à la fois sur les méthodes pédagogiques et sur la pratique artistique. Nous maintenons fondamentalement ce qui fait la spécificité de Sciences Po depuis la création de l'école libre, c'est-à-dire une formation pluridisciplinaire, où les apprentissages méthodologiques sont fondamentaux mais nous y ajoutons le développement de compétences et de savoir-être qui sont indispensables aujourd'hui.

Que constate-t-on aujourd'hui dans les premiers cycles universitaires (je parle sous la responsabilité des professeurs d'université présents) ? C'est que beaucoup de jeunes en première et deuxième années de licence manquent de formation méthodologique, en tout cas de méthode. Au lycée, ils n'ont pas forcément été formés, en tout cas au niveau exigé par les universités et on n'a pas toujours donné aux universités les moyens nécessaires pour fournir une solide formation méthodologique à nos jeunes générations. Le socle historique de Sciences Po, c'est une formation pluridisciplinaire ancrée dans l'étude des sciences sociales et des humanités, et une formation méthodologique pour l'action. Nous pensons que la principale utilité que nous pouvons avoir pour nos élèves, c'est de leur apprendre à apprendre. Si vraiment nous croyons que la formation initiale, plus encore aujourd'hui et demain que par le passé, ne pourra pas suffire tout au long d'une vie professionnelle, alors, un des éléments centraux de cette formation initiale est la capacité donnée à des jeunes tout au long de leur vie de continuer à apprendre, donc de développer leur curiosité intellectuelle, leur adaptabilité, leur appétit de savoir ; de ne pas considérer qu'à vingt-deux, vingt-trois, vingt-quatre ans, les études sont finies, la vie professionnelle commence et qu'il n'y aura plus d'aller-retours. Et d'ailleurs, nous avons regardé tout à l'heure la progression du volume d'affaires de la formation continue : les entreprises, mais aussi les administrations publiques, souhaitent que leurs équipes continuent à se former tout au long de la vie.

Troisième élément très important, la formation doctorale. Elle existe à Sciences Po depuis longtemps. C'est en 1974 que Sciences Po a reçu le privilège universitaire de délivrer le doctorat. Simplement, pendant très longtemps, le doctorat n'était pas considéré par la plupart de nos élèves comme un diplôme

véritablement « désirable ». C'était un diplôme nécessaire lorsque l'on voulait devenir chercheur et enseignant-chercheur, ce qui est très bien, mais on n'avait guère l'idée que le doctorat c'était, aussi, une formation intellectuelle qui pouvait être utile dans d'autres domaines que la recherche et l'enseignement supérieur. Hier, Michel PEBEREAU a rencontré nos professeurs d'économie. Nous avons parlé du souhait des entreprises de pouvoir recruter des docteurs en économie car, pour répondre aux besoins d'un grand nombre de services des entreprises, c'est à ce niveau de formation qu'il nous faut porter nos étudiants. C'est pourquoi nous essayons de renforcer l'attractivité et le rôle du doctorat dans nos études.

Le quatrième point que je voudrais souligner, c'est l'importance des doubles diplômes qui ont été construits, soit avec des universités ou des établissements d'enseignement supérieur français, soit, plus encore, avec des universités internationales. Qu'est-ce qu'un double diplôme ? C'est la composition d'un cursus organisé en commun par les professeurs de deux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, conduisant à l'attribution du diplôme de chacune des deux universités. Nous avons commencé avec de grandes universités internationales. Nous avons de très nombreux diplômes de Masters avec la LSE, Columbia, Johns Hopkins, Sankt Gallen en Suisse, la Freie université à Berlin, la Bocconi en Italie et cette année, nous avons eu la bonne nouvelle d'avoir deux nouveaux doubles diplômes avec deux universités chinoises, Fudan à Shanghai et l'université de Pékin.

C'est très important. Pourquoi ? Parce que cela signifie que les corps académiques de ces universités considèrent que notre propre corps académique est au niveau du leur et que nos étudiants sont au niveau de leurs étudiants. Rien n'est plus sacré pour une université que la délivrance de son diplôme. Rien n'est plus sacré pour un professeur que l'idée qu'il ne faut accepter la création d'un double diplôme qu'à égalité avec des pairs. Nous avons eu quelques doubles diplômes à l'échelon du doctorat et nous sommes en train de négocier des doubles diplômes au niveau du collège universitaire pour permettre à une partie de nos jeunes d'obtenir à la fois le diplôme du collège universitaire de Sciences Po et un *bachelor* dans une autre université. Actuellement, nous travaillons avec Columbia et je pense que nous signerons au début de l'automne.

En France, nous ne sommes pas en reste. Pendant très longtemps, on pouvait faire des études parallèlement à celles de Sciences Po. On faisait son droit. C'est devenu de plus en plus difficile car la charge de travail pour l'étudiant de Sciences Po est très considérable. Nous avons donc décidé avec des universités parisiennes d'organiser des doubles diplômes. Nous avons commencé avec Paris VI, un double diplôme de licence. Nous formons aux sciences et aux sciences sociales des étudiants de cette université et des étudiants de Sciences Po. Cela fonctionne tellement bien que, à la demande des étudiants, nous avons créé un double diplôme de Master sur les questions de développement durable. Nous avons passé un double diplôme de licence avec Paris I en mathématiques. Nous avons passé deux accords de double diplôme avec Paris IV en histoire et en lettres et philosophie. Il ne serait pas raisonnable de prétendre vouloir augmenter le nombre des professeurs des universités et le nombre de disciplines enseignées à Sciences Po. Il vaut beaucoup mieux s'allier avec des universités qui peuvent former nos jeunes et nous, former leurs étudiants. Je crois que c'est une bonne manière de coopérer.

Nous avons également un accord de double diplôme avec HEC au niveau du Master. Une trentaine d'étudiants d'HEC et une trentaine d'étudiants de Sciences Po suivent un programme de trois ans, une année à HEC, une année en entreprise et une année à Sciences Po. Au bout de ces trois ans, ils ont à la fois le diplôme de la grande école HEC et le diplôme de Master de Sciences Po. Nous avons également, au niveau Master, un triple diplôme avec l'Ecole Polytechnique et l'ENSAE. Nous avons des étudiants de Polytechnique, des étudiants de l'ENSAE et des étudiants de Sciences Po qui suivent ensemble un programme composé par les trois corps académiques à l'issue duquel ils obtiennent un Master.

Voilà, très rapidement dressées les principales évolutions des cursus à Sciences Po : une place massive à des étudiants étrangers qui viennent suivre une formation diplômante ; une culture internationale très forte donnée à tous nos étudiants, dont nos étudiants français ; des écoles professionnelles qui portent progressivement les Masters et qui sont compatibles avec les écoles professionnelles des universités existantes partout dans le monde ; les doubles diplômes qui nous permettent d'enrichir et d'élargir notre offre pédagogique sans pour autant devoir développer excessivement nos propres ressources, et ce qui nous permet d'être valorisés sur le marché international des universités par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

M. le PRESIDENT.- Merci. Avant d'ouvrir le débat, je signale au conseil que c'est la première fois depuis près d'un quart de siècle que revient en discussion devant lui l'évolution générale de l'Institut au point de vue de l'enseignement. Habituellement, le Conseil traite très peu des problèmes de l'IEP. Il me paraît bien, qu'une fois par an, nous fassions le point sur l'évolution de l'Institut.

Qui souhaite prendre la parole ?

M. BOUCAULT.- Monsieur le Président, je remercie Richard DESCOINGS pour la clarté de son exposé, qui permet de bien comprendre ces évolutions et de les approuver. Je reviendrai sur ses propos concernant la préparation au concours de l'ENA.

A l'ENA, nous sommes toujours très heureux, et c'est une bonne chose pour la qualité de notre fonction publique, de voir chaque année des étudiants de Sciences Po se présenter au concours. Il y a un flux assez conséquent de quatre à cinq cents étudiants de très bonne qualité et nous sommes très heureux de les accueillir une fois qu'ils sont reçus. Il faut absolument maintenir ce flux qui, malgré un nombre de diplômés français qui n'a pas tellement évolué, reste régulier, ce qui est une très bonne chose.

Je compléterai vos propos sur la réduction du nombre de postes offerts à chaque concours qui pourrait inciter des étudiants à se détourner de cette voie, qui serait plus aléatoire que par le passé. Ce n'est pas tout à fait vrai. Il y a vingt ans, l'Institut national des études territoriales a été créé qui, avec le développement des compétences des collectivités locales, recrute aujourd'hui chaque année à peu près autant de candidats au concours externe que l'ENA. Si, effectivement, il peut y avoir pour l'ENA une réduction du nombre de postes offerts par rapport à des périodes qu'un certain nombre d'entre nous ont connues, aujourd'hui, les chances d'être reçu à un de ces deux concours sont assez équivalentes à celles d'il y a vingt ou trente ans. Ce sont des concours de niveau pratiquement équivalent et qui offrent également des carrières assez proches.

Il faut, si vous voulez bien, inciter les étudiants qui ont la fibre de l'intérêt général à se tourner vers le service public en leur précisant qu'il existe plusieurs types de carrière leur permettant d'avoir les mêmes ouvertures.

M. HURTIG.- Sur le tableau de la page 13, les statistiques qui concernent les années 1985 au milieu des années 1995 comprennent-elles uniquement le diplôme de troisième année de Sciences Po ou également les DEA et les DESS ?

M. DESCOINGS.- C'est y compris les Masters de recherche et programmes doctoraux, donc oui...

M. HURTIG.- A l'époque, il n'y avait pas de Masters de recherche.

M. DESCOINGS.- En effet, c'est pourquoi il faut prendre en compte les DEA et les DESS qui ont été intégrés au diplôme de Sciences Po.

M. le PRESIDENT.- Ce que montrent les séries longues et l'exposé de Richard DESCOINGS, c'est que désormais, on doit réfléchir à la progression du nombre de nos diplômés français, à condition de définir les

formations adéquates correspondant à des débouchés. Nous abritons une population de presque 9 000 étudiants pour environ 1 500 diplômés (auxquels il faut ajouter les docteurs). Si l'on raisonne en nombre de diplômés, nous ne sommes pas une grande institution universitaire. Nous pouvons progresser.

M. PEBEREAU.- Notre dimension est bien adaptée car elle nous permet d'assurer la qualité de nos diplômés. Dans la plupart des autres pays, il existe plusieurs tailles d'universités. De plus, nous sommes spécialisés. Nous n'avons pas du tout de sciences dures qui existent dans d'autres universités. C'est pourquoi je ne pense pas que nous ayons besoin de chercher un accroissement de notre taille. Il ne faut pas l'exclure, mais il ne faut l'envisager que de façon maîtrisée, limitée.

M. le PRESIDENT.- Il faut bien distinguer le nombre total d'étudiants et le nombre de diplômés. Nous pouvons faiblement progresser ou ne pas progresser en nombre total d'étudiants, mais progresser en nombre de diplômés.

M. SCHWEITZER.- Je ne sais pas s'il y a un concept d'optimum ; il y a un optimum compte tenu des moyens disponibles, mais les moyens en termes immobiliers et d'enseignants s'ajustent. Effectivement, on a besoin de plus en plus de gens formés. Par ailleurs, la renommée est un peu liée à la taille. J'ai du mal à croire qu'au niveau mondial, il y ait l'idée que moins on est nombreux, mieux c'est pour l'enseignement alors que, dans tous les autres domaines, la taille a un effet positif sur la réputation.

Cela mérite une petite réflexion. Je n'avais pas conscience de ces courbes longues. Je trouve qu'elles apprennent beaucoup plus que l'évolution sur deux ou trois ans qui est totalement déformante et incite à faire des projections à quarante ans en prolongeant une évolution sur trois ans. L'étape suivante serait peut-être une réflexion, sans qu'il y ait urgence.

M. le PRESIDENT.- Si on étudie l'évolution statistique longue des universités américaines, qui sont dans une situation analogue à la nôtre, on voit qu'elles définissent un optimum de taille et s'y tiennent. Par exemple, les « colleges » ont une dimension optimale qui varie entre 800 et 2 000 en nombre de diplômés, rarement au-delà. S'y ajoutent les « Graduate Schools » qui, elles-mêmes, ont des dimensions optimales. Une bonne école de droit ne dépasse pas 200 diplômés par an.

C'est ce que nous devons regarder à l'intérieur de Sciences Po. Je suis absolument persuadé que, pour chaque unité, il existe un optimum. Si, par exemple, on veut une bonne capacité de direction, une vie communautaire des étudiants, une certaine qualité d'enseignement, il y a des niveaux qu'il ne faut pas dépasser. Les universités, notamment, les premières années de droit, ont commis une grave erreur en acceptant des progrès indéfinis dans le nombre des étudiants qui ont conduit à une mauvaise qualité de l'enseignement et de la vie étudiante.

M. SCHWEITZER.- Tout à fait, mais entre un campus au sens américain et une université en ville, ce qui est notre cas, les optimums ne sont probablement pas les mêmes. Tout cela mérite une réflexion et je serais passionné par sa poursuite devant le Conseil.

M. PEBEREAU.- Je suis également d'accord sur le fait qu'il serait utile que le Conseil ait un débat sur ce sujet, dans le prolongement de celui que j'avais demandé quand nous avons commencé à parler d'alliances avec un certain nombre d'établissements. Nous avons des choix à faire. Nous sommes dans une période de restructuration du monde universitaire. Nous devons y participer. Récemment, nous avons pris une option assez circonstancielle, correspondant à une demande pressente de décision dans ce domaine pour des raisons diverses. Il me semble souhaitable de définir une stratégie à long terme. Cette stratégie relève à mon avis de la compétence du Conseil de la Fondation.

M. le PRESIDENT.- En effet. Par exemple, Richard DESCOINGS vient de mettre sur pied une future école de relations internationales. Ce type d'école existe dans beaucoup d'universités dans le monde. On peut réfléchir à un optimum de taille à trois ou quatre ans et le progrès de l'Institution se fera par des réflexions sur des entités que l'on créera.

M. PEBEREAU.- Sauf au-delà, à avoir un grand accord avec une université scientifique...

M. le PRESIDENT.- ...il faut une perspective générale, bien sûr.

S'il n'y a pas d'autres demandes d'intervention, je remercie le Conseil.

La séance est levée à 11 heures 45.