

# peut mieux faire

## Les campus américains gèrent avec brio leurs énormes dotations

► Le fonds de Harvard dispose de près de 35 milliards de dollars, soit l'équivalent du budget français de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Des laboratoires dernier cri, des bibliothèques ouvertes vingt-quatre heures sur vingt-quatre, des œuvres d'art plein les jardins et des prix Nobel en pagaille : comparées à l'enseignement supérieur public français, les universités américaines, largement financées par le privé, disposent de moyens plus que confortables. En France, où l'apport de fonds exclusivement public est clairement insuffisant pour permettre aux établissements de l'enseignement supérieur de rivaliser au niveau international, la controverse fait rage sur le financement privé, et les craintes de dépendance au « grand capital » restent tenaces.

Autant d'états d'âme dont ne s'embarrassent pas les grandes universités outre-Atlantique. La plus riche d'entre elles, Harvard, dans la banlieue de Boston, dispose de près de 35 milliards de dollars (23 milliards d'euros) de dotations, soit quasiment l'équivalent du budget total de l'enseignement supérieur et de la recherche français (23,9 milliards d'euros en 2007). Il s'agit de gérer ces sommes au mieux, pour le plus grand

bien de l'université, puisqu'elles alimentent les bourses d'étude ainsi que les frais de fonctionnement du campus. Les dernières performances, en matière de rendements, de l'université bostonienne, encore officielles, devraient être à la hauteur : elles se situeraient dans une fourchette de 7 % et 9 % pour l'exercice 2007-2008 qui s'est achevé le 30 juin dernier. Les comptes définitifs de la Harvard Management Company (HMC) devraient être dévoilés au début de septembre. Et nul doute qu'ils seront comme chaque année scrutés avec autant de soin que ceux des grands fonds de pension.

### DES FINANCIERS DE HAUT VOL

Car Harvard adopte souvent des stratégies gagnantes — et qui sont ensuite fréquemment reprises par d'autres investisseurs. La fondation est d'ailleurs gérée par des financiers de haut vol : il y a eu ainsi Robert Kaplan, ancien vice-président de la banque d'investissement Goldman Sachs ou encore, avant cela, Mohamed A. El-Erian, actuellement gestionnaire de portefeuille chez Pimco et ancien directeur adjoint au FMI. Pour gérer son immense fortune, Harvard fait aussi bien appel à des gestionnaires maison qu'à des experts extérieurs, afin de répartir les risques. Une stratégie qui s'est avérée encore gagnante l'an dernier. Alors que les indices boursiers du monde entier ont fortement reculé ces derniers mois,

### LE TOP SIX DES UNIVERSITÉS AMÉRICAINES

Dotations en milliards de dollars, à fin 2007

Harvard University	34,64
Yale University	22,50
Stanford University	17,17
Princeton University	15,79
University of Texas	15,60
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	9,98

Source : « La Tribune »

sans parler de la débâcle des placements immobiliers, les gestionnaires du fonds de Harvard ont réussi à engranger des rendements de plus de 7 %. Les gains ont surtout été réalisés sur les marchés de matières premières et les obligations américaines. D'autres proviennent de placements effectués chez des gestionnaires de fonds privés. Des recettes parfois controversées puisqu'elles ont donné lieu à des fiches de salaires dignes de grands patrons d'industrie pour les responsables de la HMC. ■

ÉTIENNE BURKEL

## Un rapport invite la France à suivre le modèle britannique

► Selon le Cercle d'outre-Manche la Grande-Bretagne a su rassembler entreprises, universités et chercheurs.

À LONDRES  
DE NOTRE CORRESPONDANT

Le modèle universitaire britannique fait des envieux. Alors que la France se retrouve encore une fois dans les profondeurs du classement de Shanghai des meilleures universités mondiales, les Britanniques y alignent onze des meilleures institutions. De quoi faire hurler le Cercle d'outre-Manche, un centre de réflexion composé d'hommes d'affaires français basés au Royaume-Uni.

Dans un rapport qui sera publié à la rentrée — mais qui a déjà atterri sur certains bureaux à Paris —, ces Français de Londres analysent les raisons du succès britannique. Avec un constat : « Le Royaume-Uni est parvenu à associer au sein des universités les 3C : cer-

veaux, commerce et capital. » Résultats : 40 % des sociétés de biotechnologies cotées à la Bourse de Londres sont issues de l'université de Cambridge et 20 % des entreprises recevant du capital-risque sont nées dans les universités. Un succès qui, selon le rapport, remonte à des réformes vieilles de vingt ans. En 1986, Margaret Thatcher avait en effet fait transférer la propriété des droits intellectuels de l'État aux universités. « Cela leur permet de commercialiser leurs inventions. [...] De plus, les universités ont été encouragées à créer des fonds de capital-risque », précise le Cercle.

### UN GROUPEMENT ESSENTIEL

Pour Arnaud Vaissé, coauteur du rapport et par ailleurs directeur de l'entreprise d'assistance médicale International SOS, un tel système peut exister en France sous certaines conditions : « La priorité serait de repenser le système de subventions publiques pour la création d'entreprise. » Selon lui, la recherche de

subventions se fait aux dépens de la recherche de capital. Pour résoudre ce problème, le Cercle propose de garantir aux start-up qui trouvent des fonds privés de leur apporter le même montant en subventions publiques. « Cela ne coûte rien, c'est

### 40 % DES SOCIÉTÉS DE BIOTECHNOLOGIES COTÉES À LA BOURSE DE LONDRES SONT ISSUES DE CAMBRIDGE.

juste une réorientation des dépenses », estime-t-il. L'autre réforme essentielle à réaliser serait le regroupement des universités françaises. « Les établissements sont trop petits et pas assez pluridisciplinaires », regrette Pascal Boris, autre auteur du rapport et banquier chez BNP Paribas. Pour le même nombre d'étudiants, il y a 4.305 établissements d'études supérieures en France, contre 169 en Grande-Bretagne. ■

ÉRIC ALBERT

## ÉDITORIAL

PAR SOPHIE GHERARDI

### Cruel miroir

Qui a dit que comparaison valait consolation ? Rien n'est plus faux. La comparaison — ou le benchmarking pour parler en français d'aujourd'hui — n'est pas un exercice à recommander aux Narcisse. Au lieu d'être seul devant son miroir à se contempler, il faut admettre que d'autres existent et subir le regard d'un tiers. Un regard pas forcément complaisant. Dans le cas de l'université française et du classement de Shanghai, cela veut dire être évalué en fonction de critères qu'on n'a pas contribué à définir et se retrouver dans les profondeurs du palmarès. Pour des établissements héritiers d'une tradition séculaire, qui portent des noms glorieux comme Pierre-et-Marie-Curie, figurer à la 42<sup>e</sup> place et devoir s'en réjouir parce qu'on est la première université française du classement, et l'une des trois seules du top 100, quelle humiliation ! Il est de bonne guerre, à chaque fois que sort la fameuse liste établie par l'université Jiao Tong de Shanghai et officiellement intitulée « classement académique des universités mondiales », d'en souligner les biais méthodologiques. Conçue pour comparer des universités chinoises aux universités américaines, elle ne s'embarrasse guère, il est vrai, des subtilités de l'organisation française. Que lui importe que les universités de l'Ancien Régime, concurrencées par les grandes écoles créées sous Napoléon Bonaparte, aient été de surcroît éclatées en morceaux trop petits par la réforme de 1968 qui leur assignait comme but de « fournir des cadres à la nation » et de « participer au développement social et économique de chaque région » ? La mondialisation, depuis, est passée par là. Intéressante, la façon dont le classement de Shanghai, établi depuis 2003, s'est peu à peu installé dans le calendrier français. Chaque année, il déclenche un lamento général. En 2007, il a servi d'aiguillon à la réforme des universités et, en 2008, de justificatif à la ministre Valérie Pécresse pour vanter la pertinence de sa loi. Et il a eu des conséquences concrètes. L'autonomie des universités, le regroupement de leurs forces dans le cadre du plan Campus, leur ouverture à des acteurs et à des financements extérieurs, tout cela est inspiré par le modèle universitaire américain, qui triomphe dans les classements académiques autant que dans les bassins olympiques (les nageurs plurimédailleurs de Pékin en sont le parfait produit). Il y a quelques années, en Allemagne, l'étude Pisa-OCDE révélant le faible niveau des élèves de 15 ans avait elle aussi donné le signal de la réforme. Comparaison, quand tu nous tiens...

sgherardi@latribune.fr

## La Tribune

Édité par : La Tribune SAS  
26, rue d'Oradour-sur-Glane, CS 91522  
75725 Paris cedex 15.

Standard : 01 44 82 16 16

Adresse Internet : <http://www.latribune.fr>  
Président, Directeur de la publication :  
Alain Weill.

Directrice générale : Valérie Decamp.

Directeur des rédactions : Erik Izraelewicz. Directeurs adjoints : Sophie Gherardi, Pierre-Angel Gay, Pascal Aubert. Directeur artistique : Éric Béziat. Rédaction en chef : Philippe Mabilbe (Économie, Tribunes) ; Olivier

Provost (La Tribune.fr) ; Bruno Segré (Marchés & Finance) ; Anne Debray (Édition).

Directeur général adjoint, Responsable Diffusion et Fabrication : Stéphane Chabenat. Multimédia : Arnaud Chebassier.

Publicité : La Tribune Régie, Directeur commercial : Thomas Defossez. Publicité internationale : Sandra Baraud.

Impression : CIPP, 72-74, rue Ambroise-Croizat, 93200 Saint-Denis ; Midi-Print, Gallargues ; Ouest-Print, Bournezeau.

**Service abonnement**  
Numéro vert : 0 800 13 23 33 (appel gratuit)  
Fax abonnement : 01 44 82 17 92  
Abonnement 1 an (France métr.) : 395 € TTC

USA : USPS #017531.  
Periodical postage paid at Champlain N.Y. and additional mailing offices.  
For details call IMS at 1 (800) 428 3003  
Distribué par les NMPP. Commission paritaire : 0909C85607 ISSN 0989-1922  
Modification de service : (uniquement pour réseau de vente NMPP)  
Téléphone vert : 0 800 47 10 09

IMPRIMÉ EN FRANCE  
PRINTED IN FRANCE

Reproduction intégrale ou partielle interdite sans l'accord de l'éditeur - Art. L.122-4 du Code de la propriété intellectuelle

**La Tribune**  
est une publication de La Tribune Holding  
Principal associé : News Participations  
Président : Alain Weill  
Directeurs généraux : Marc Lauffer, Valérie Decamp