

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
SEANCE DU MERCREDI 1^{ER} FEVRIER 2017

Sommaire

I.	Les Infos du Président	2
II.	Adoption du procès-verbal du 14 décembre 2016	3
III.	Examen de la projection budgétaire pluriannuelle 2017-2021	3
IV.	Point d'information sur l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie : convention de prêt, acte de cession, garantie de la Ville de Paris	12
V.	Présentation de la SUMMER SCHOOL	18
VI.	Vote des tarifs des Executive masters pour l'année 2018	23
VII.	Informations et questions diverses	25

=====

MEMBRES PRESENTS : Henri BERGERON, Laurence BERTRAND-DORLEAC, Olivier DUHAMEL, Marc GUILLAUME, Théo IBERRAKENE, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Romaric LAZERGES, Nicolas METZGER, Olivier PAUFRAYE, Michel PEBEREAU, Pascal PERRINEAU, Marilou ROUJAVANDENBROUCK, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER.

MEMBRES EXCUSES : Nicole BELLOUBET, Henri de CASTRIES, Véronique DESCACQ, Jean-Paul FITOUSSI, Biljana JANKOVIC, Pascal LAMY, Thierry MAYER, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Ali ZEROUATI.

Assistaient sans voix délibérative : Frédéric MION et Gilles PECOUT.
Excusé : Arnaud JULLIAN

Assistaient à la réunion : Charline AVENEL, secrétaire générale ; Nicole BRYANT, directrice de la Summer School (point V) ; Michel GARDETTE, directeur adjoint ; François LAMY, commissaire aux comptes ; Nicolas PEJOUT, directeur de la formation continue (point VI) ; Pierre-Yves SUARD, directeur financier ; Francis VERILLAUD, directeur des affaires internationales et des échanges (point V).

PROCES VERBAL PROVISOIRE

La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Olivier DUHAMEL à 15 heures 05.

M. le PRÉSIDENT.- Bonjour à tous.

Merci d'être venus d'autant que nous avons un certain nombre d'absents. Véronique Descacq et Pascal Lamy m'ont donné procuration. Biljana Jankovic et Ali Zerouati ont donné procuration à Olivier Paufray. Thierry Mayer a donné procuration à Jean-Paul Fitoussi. Laurence Parisot vient de donner procuration à Michel Pébereau. Sont également absents sans avoir précisé leur procuration Nicole Belloubet, Henri de Castries et Véronique Morali. Enfin, Josselin Marc, représentant étudiant UNEF, est remplacé par son suppléant Théo Iberrakene.

I. LES INFOS DU PRESIDENT

M. le PRÉSIDENT.- Je voudrais brièvement - mais pas trop quand même - rendre hommage à un membre actif de notre conseil d'administration disparu en ce tout début d'année : François Chérèque.

Comme la plupart des gens, François Chérèque est le fils de son père, en l'espèce Jacques Chérèque qui au départ était ouvrier sidérurgique ; il est né dans une famille catholique de gauche et son père était très actif à la CFDT. François Chérèque a quant à lui décidé de choisir professionnellement la voie des éducateurs spécialisés. Diplômé en 1978 il est devenu éducateur spécialisé à Puteaux, puis à l'hôpital de Digne-les-Bains en pédopsychiatrie où il s'est occupé particulièrement d'enfants autistes. Il a adhéré à la CFDT en 1978, assez difficilement puisque les CFDTéistes locaux ont refusé son adhésion à trois reprises parce qu'ils étaient hostiles à son père qui prônait le recentrage confédéral.

En 1986 il est devenu Secrétaire général de l'Union départementale des Alpes de Haute Provence. C'est en 2001 que Nicole Notat l'a fait venir à la commission exécutive pour ensuite en faire son dauphin. En 2002 il est devenu Secrétaire général de la CFDT, puis a été réélu au congrès de Grenoble en 2006 et au congrès de Tours en 2010 pour un dernier mandat de quatre ans.

Vous savez suffisamment de choses sur lui et sur ce qu'il pensait. Je rappellerai juste le titre d'un entretien qu'il avait donné à la revue Le Meilleur des Mondes : « *En France, on n'évoque la mondialisation qu'à travers ses effets négatifs* ». Personnellement je garde un souvenir assez vif d'un meeting au cours duquel, pendant la difficile campagne du referendum de 2005, il se battait pour démontrer exemples à l'appui les vertus de la mondialisation, ce qui dans notre pays à l'époque ne manquait déjà pas de courage ; donc aujourd'hui, n'en parlons pas.

En 2003 il a négocié durement sur la réforme des retraites pour obtenir des dispositions qui lui tenaient à cœur pour les carrières longues. Il s'est donc fait traiter de complice, de traître, de collabo. Puis il a arrêté en 2013, décidant qu'il ne voulait pas faire le match de trop. Il est devenu Inspecteur général des affaires sociales (IGAS) et s'occupait par ailleurs du suivi du plan de lutte contre la pauvreté. Il a également été Président du *think tank* Terra nova.

Ces dernières années François Chérèque a lutté avec beaucoup de courage contre une leucémie. Il a eu des rémissions et malheureusement il est parti beaucoup trop tôt. Je trouve que la qualité de cet homme d'une part et sa présence active parmi nous pendant plusieurs années d'autre part méritaient qu'hommage lui soit rendu avant d'en venir à l'ordre du jour proprement dit.

II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 14 DECEMBRE 2016

M. le PRÉSIDENT.- Toutes les relectures n'étant pas parvenues à temps, le procès-verbal sera adopté lors de la prochaine séance.

III. EXAMEN DE LA PROJECTION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE 2017-2021

M. le PRÉSIDENT.- C'est un des points très importants de l'ordre du jour. Je donne la parole à notre Administrateur-directeur Frédéric Mion.

M. MION.- Merci Monsieur le Président. Bonjour Mesdames et Messieurs les membres du conseil. Nous allons vous exposer l'actualisation du travail de projection pluriannuelle en matière budgétaire que nous avons entrepris depuis 2014, conformément à un vœu formé par la Cour des comptes. Au-delà du fait qu'il satisfait cet organe de contrôle qui nous observe de près, c'est un exercice extrêmement important pour nous qui s'est révélé absolument déterminant à deux titres.

Premièrement, cela nous a permis de mettre en chantier la refondation de notre modèle économique qui est à l'œuvre depuis maintenant presque quatre années et qui, je crois, nous a permis d'inscrire notre établissement sur une trajectoire plus soutenable que celle qu'il avait pu suivre les années précédentes.

Deuxièmement, c'est le travail que nous avons dû réaliser pour la concrétisation du projet de l'Artillerie, puisque tout le modèle de financement de ce dossier reposait sur notre capacité à nous projeter dans le temps moyen puis le temps long pour donner aux établissements susceptibles de financer cette opération toutes les garanties de solidité de notre institution et de son modèle de développement.

Vous avez vu quelques éléments de cet exercice lors de la séance au cours de laquelle nous vous avons remis un très épais dossier qui faisait état de l'ensemble des travaux économiques réalisés pour parvenir à la concrétisation de cette opération. Vous allez en retrouver quelques-uns dans le dossier d'aujourd'hui, mais ce dernier a été actualisé en fonction des dernières indications que nous avons et intègre notamment le projet de budget 2017 tel que vous l'avez adopté avant les fêtes. Il se fonde donc sur des hypothèses plus optimistes que celles que nous avons retenues pour les exercices précédents puisque nous savons maintenant pouvoir nous appuyer sur un certain nombre de bonnes nouvelles pour 2017 qui ont des conséquences heureuses pour les quatre années suivantes.

Mme AVENEL.- Dans vos dossiers vous avez la projection budgétaire pluriannuelle que je vous propose de ne pas prendre pour privilégier le document remis sur table qui est une version plus concentrée sur certains aspects à commenter aujourd'hui.

Au début de ce document vous trouvez une vision synthétique de la projection que nous faisons du résultat de Sciences Po sur la période 2017-2021. Cela suit les grands fondements de la refonte du modèle économique et des projections que nous faisons depuis 2014 à savoir une plus grande maîtrise des dépenses et une croissance des ressources plus dynamique, notamment sur le terrain de la formation continue, de la levée de fonds et de certains formats du type « école d'été » qui fera l'objet d'une présentation tout à l'heure.

Le résultat du budget 2017 s'élèverait à 2 M€. C'est la traduction du budget que vous avez adopté précédemment. Ceci tient compte d'un certain nombre de points positifs, notamment :

▲ La légère augmentation de la dotation globale de fonctionnement versée par le Ministère de 400 000 €, qui depuis a non seulement été confirmée mais qui sera probablement implémentée de 200 000 € supplémentaires à partir de 2018, sachant que pour 2017 nous nous en sommes tenus à vous présenter ce que vous avez adopté comme budget pour l'instant.

▲ La croissance de la formation continue.

▲ Le dynamisme des partenariats et du mécénat.

▲ La maîtrise des dépenses de fonctionnement.

En 2018 le résultat devrait être de 3,1 M€. Le résultat très exceptionnel de 2021 tient notamment compte de la comptabilisation des produits liés à l'Artillerie. En effet, au-delà du résultat de 5,3 M€ sur l'activité classique de la FNSP, le solde de 14,5 M€ est celui des ressources comptabilisées à cette date ainsi que des charges imputables à l'Artillerie, qui seront également importantes pour cette année-là puisque nous aurons notamment toutes celles liées au déménagement ainsi que le début de l'exploitation du site.

↳ **Les ressources**

En moyenne annuelle les ressources devraient croître de 3,4 % notamment en raison de la montée en puissance de la formation continue et du dynamisme de la levée de fonds. Pour le reste les hypothèses sont prudentes - voire conservatrices concernant les droits d'inscription car cela tient compte des effectifs et de l'ajustement annuel de l'inflation - puisqu'à l'exception des hausses des subventions publiques que nous savons déjà être certaines pour 2017, 2018 et dont nous tirons le fil nous ne faisons pas l'hypothèse d'autres croissances. Par ailleurs, le financement sur projets reste au niveau actuel tandis que nous allons candidater sur plusieurs appels à projets dont nous espérons pouvoir tirer parti dans les années à venir. Enfin, les recettes ne tiennent pas compte de la nouvelle candidature de l'IDEX.

↳ **Les dépenses**

Sur la période les dépenses sont en croissance moyenne annuelle de 2,7 % et sont caractérisées par deux tendances. Certaines dépenses font l'objet d'un investissement au cours des années qui viennent ; c'est le cas par exemple des dépenses relatives au potentiel académique de Sciences Po qui devraient croître de 4,7 % en moyenne par an, ou encore des dépenses dédiées à l'aide sociale pour les étudiants qui seront dynamiques sur la période. D'autres, telles les dépenses de fonctionnement et de masse salariale, sont maîtrisées et plutôt dans une tendance de modération puisque la croissance moyenne annuelle serait de 2,7 %.

↳ **Comparatif avec le plan de financement**

C'est la comparaison des résultats entre le dossier que nous avons déposé aux banques qui est venu à l'appui de l'instruction du financement de l'Hôtel de l'Artillerie d'une part et la projection qui ressort de ce plan pluriannuel que nous vous présentons aujourd'hui d'autre part.

Globalement le plan de financement s'est amélioré par rapport à celui que nous avons présenté aux banques au début de l'été dernier, notamment le début de la période en raison : de l'augmentation de la dotation globale de fonctionnement ; de la légère augmentation de la contribution des usagers du fait d'une

baisse 2016-2017 plus élevée et dont on tire le fil sur la période ; des frais de déménagement concernant l'Hôtel de l'Artillerie qui n'impactent pas l'année 2020 mais l'année 2021.

La plus grande amélioration de ce plan de financement par rapport à ce que nous avons présenté aux banques se situera sur la période qui suit, notamment du fait de la fixation des taux d'intérêt à un niveau inférieur à celui que nous avons envisagé. C'est donc à partir de 2021 que nous constaterons une moindre charge d'intérêts par rapport au plan de financement que nous avons établi sur le long terme.

🔗 Focus sur quelques ressources et dépenses

☞ Les **ressources de partenariats** regroupent les financements sur projets locaux, nationaux ou européens, les fonds institutionnels et d'entreprises et le mécénat des particuliers. Hors projet de l'Artillerie ces ressources devraient augmenter de 5,4 % par an.

À ce stade les financements sur projets sont stables, dans l'attente de la réponse à divers appels à projets auxquels nous avons candidaté.

Concernant la collecte de la taxe d'apprentissage nous postulons une croissance de 8 % par an. C'est conforme à ce que nous avons pu constater ces deux dernières années et cela s'appuie sur deux éléments importants : l'augmentation du nombre d'apprentis qui à la fin de la période devrait être de l'ordre 200 contre 140 aujourd'hui d'une part ; le niveau auquel la Région valorise les coûts de formation d'apprentissage qui fait actuellement l'objet de négociations en vue de le stabiliser d'autre part.

La croissance du mécénat des entreprises devrait être importante, de l'ordre de 11,3 % par an. Sur la période la collecte totale serait de 28 M€, notamment en raison de la mise en place depuis la fin 2016 des chaires d'entreprises qui vont aller croissant au fur et à mesure de la période. Ceci est en cohérence avec l'augmentation en 2016 des ressources liées au mécénat de 10,8 %.

S'agissant du mécénat des particuliers la croissance moyenne est de l'ordre de 12,3 % par an hors celui lié à l'Artillerie, notamment grâce : à une nouvelle campagne de levée de fonds qui est en cours de préparation ; au développement de nos actions notamment à l'international.

☞ Les **ressources de prestations de services**, avec comme part essentielle la formation continue de laquelle une forte croissance est attendue sur les années qui viennent. Le chiffre d'affaires devrait passer de 14,6 M€ en 2017 à 21 M€ en 2021, soit une croissance de 9 % par an, et le taux de marge nette de 9,5 % en 2017 à 13,8 % en 2021 soit 2,8 M€ de marge. Ces hypothèses sont confortées par les résultats que nous avons obtenus pour 2016. Ces résultats prévisionnels sont assis sur trois éléments principaux.

Premièrement :

- Le développement de l'offre de formation, avec une croissance du chiffre d'affaires qui met l'accent sur de nouveaux Executive masters qui ont été refondus et optimisés et qui devraient croître de 8 % par an.
- Le développement des certificats dont certains s'inspirent de ceux qui fonctionnent très bien aujourd'hui comme le certificat d'administrateur des sociétés.
- Des formations sur mesure qui sont l'un des poumons de croissance les plus importants, notamment en se focalisant sur des cibles telles que la (*inaudible*), les mutuelles ou encore de nouveaux secteurs tels que la grande distribution ou le *shipping* avec une très belle formation avec CMA CGM.

Deuxièmement, l'évolution des formats pédagogiques, certains étant totalement présentiels et d'autres en mixte présentiel/numérique, ce qui génère une amélioration de la rentabilité de ces programmes.

Troisièmement, la maîtrise des coûts puisque depuis 2014 la formation continue est engagée dans une très grande rationalisation de ses dépenses de masse salariale et d'enseignement.

☞ Les **ressources issues des droits perçus auprès des usagers**, qui devrait augmenter de 4,3 % en moyenne par an sous l'effet : de la montée en puissance des promotions ; d'un niveau moyen de droits qui a été rehaussé et qui tient compte de celui constaté en 2015 et 2016 qui avait lui-même augmenté notamment du fait de la part des étudiants internationaux qui payent le tarif maximum ; de la croissance limitée liée à la prise en compte de l'inflation appliquée à chacune de ces années ; de la croissance de 19,1 % par an en moyenne du produit des cycles spécifiques - masters en un an, écoles d'été - lancés depuis 2016.

Les projections relatives aux produits des droits sont en cohérence avec la croissance des effectifs étudiants que nous envisageons comme suit : une stabilisation au niveau du Collège universitaire ; une légère croissance au niveau masters notamment du fait de la hausse des effectifs sur les formats courts en un an.

☞ La croissance des **dépenses de personnel**. De l'ordre de 10 % il y a six ou sept ans la croissance annuelle est aujourd'hui légèrement inférieure à 4 %. Sur la période, la croissance de la masse salariale est fixée à 2,7 % pour atteindre 2,6 % en 2021. Il faut distinguer ; une croissance de la masse salariale des académiques qui devrait être de 4,7 % en moyenne annuelle compte tenu des recrutements de nouveaux professeurs et chercheurs ; une croissance davantage maîtrisée du côté du personnel administratif de Sciences Po par deux moyens : les recrutements qui à l'avenir doivent être modérés et limités puisque la réorganisation que nous venons de faire doit nous permettre de stabiliser ces effectifs d'une part ; l'aspect salarial qui lui aussi doit être contenu et qui observe une dynamique de ralentissement sur les années à venir d'autre part.

☞ Concernant les **bourses**, sur la période à venir la croissance serait de 5,3 % en moyenne annuelle, au-delà des évolutions naturelles d'effectifs et à structure de bourses inchangée, cette croissance tenant compte de la montée en puissance des masters en un an et des bourses afférentes.

Si vous avez des questions sur les autres postes, nous sommes prêts à y répondre.

M. le PRÉSIDENT.- Le débat est ouvert.

M. SCHWEITZER.- Nous avons regardé cette projection en Comité d'audit. À titre personnel cela me paraît être un exercice rigoureux, bien fait et dans ses résultats rassurant. Mais l'avenir a comme caractéristique d'être imprévisible ; beaucoup d'événements nous le rappellent. Il est donc très important qu'au-delà de cette projection il y ait une réflexion sur la flexibilité et la capacité d'ajuster ces prévisions et les budgets à d'éventuels imprévus, qu'il s'agisse d'imprévus sur les ressources publiques ou sur des ressources privées attendues. Bref, tout permet de penser que la réalité ne sera pas exactement conforme aux prévisions ; derrière cet exercice qui forcément ne présente qu'une pente il est donc important qu'il y ait une réflexion permettant d'envisager plusieurs avenir possibles.

Mme ROUJA VANDENBROUCK.- Le vocable utilisé dans les documents à savoir « *une volonté plus grande de maîtrise des dépenses* », le fait que l'on fasse état d'une optimisation dans la gestion des formations notamment à travers la reconfiguration du Collège universitaire nous alertent un peu. Lorsque vous utilisez ce vocabulaire-là, ne s'agit-il pas finalement d'annoncer des économies qui seraient faites aux dépens

de la qualité des formations ? Ainsi l'évolution des formats pédagogiques vers des cours en ligne ; c'est déjà le cas pour les mathématiques et cela le sera peut-être bientôt pour la préparation aux concours administratifs.

Au-delà de cette projection budgétaire pluriannuelle que vous demande la Cour des comptes, la question essentielle n'est-elle pas : quel modèle d'enseignement supérieur voulons-nous et comment le porter ? Voulons-nous une formation avec de réels moyens financiers investis sur les élèves ou au contraire être une université qui aujourd'hui semble un peu obsédée par l'équilibre budgétaire qui serait le seul maître ?

Par ailleurs, concernant le financement du campus de Reims nous avons toujours très peu d'informations. En page 11 est dessinée l'évolution des effectifs diplômants. Cette charte traduit-elle le fait qu'il n'y aura plus aucun élève du Collège universitaire sur le campus de Paris hormis les étudiants qui seraient en échange ?

M. MION.- M. Schweitzer a parfaitement raison, le principe même de tout exercice de projection est qu'il est susceptible à se heurter à une réalité qui n'est pas exactement conforme à celle que l'on a prévue ; d'où la nécessité pour nous de prévoir les éléments nous permettant de réajuster le modèle et la trajectoire si tel ou tel élément qui a fondé les hypothèses sous-jacentes à ce travail vient perturber la prévision que nous avons établie. Nous travaillons naturellement à cela et nous voyons bien quels sont les types de dépenses et de ressources sur lesquels nous avons la capacité d'agir. C'est un exercice que nous devons faire avec beaucoup de soin, mais je crois pouvoir répondre que dans le modèle nous avons des capacités d'actions qui doivent nous permettre de rectifier une trajectoire qui serait moins favorable que celle décrite dans le document.

Concernant les points que vous avez évoqués Mme Rouja Vandebrouck, dans la présentation qui vient d'être faite, les économies sur les formations auxquelles vous faites allusion sont très précisément concentrées sur la formation continue qui investit sur un certain nombre de programmes mais qui veille par ailleurs à rationaliser de manière assez rigoureuse ses coûts. C'est un travail à l'œuvre depuis trois bonnes années voire un peu plus et qui a vocation à se prolonger pour la suite. Le travail très simple auquel il est procédé consiste à s'interroger pour chaque formation sur le point d'équilibre permettant de dégager de la rentabilité et à renoncer à des formations qui certes peuvent générer du chiffre d'affaires mais qui en réalité se révéleraient non rentables. C'est là que se concentrent les économies auxquelles nous procédons.

Pour ce qui est de nos formations initiales nous investissons et même massivement. J'ai déjà eu l'occasion de dire devant cette assemblée que la réforme du collège universitaire n'a aucunement pour objet de produire des économies budgétaires pour l'institution. Je crois vous l'avoir même dit à vous-même Mme Rouja Vandebrouck et je n'ai donc pas changé de point de vue sur ce sujet depuis le vote de notre dernier budget. Ce qui figure dans le document c'est une hypothèse de croissance de nos coûts de formation de l'ordre de 3,4 % par an. C'est donc une croissance soutenue et qui est justifiée par les initiatives que nous entendons prendre en matière de formation initiale comme de formation pour les jeunes professionnels puisqu'au cours de cette présentation il a été question à plusieurs reprises des masters en un an que développent nos écoles ; les premiers ont vu le jour à la rentrée dernière et de nouveaux masters vont démarrer à la rentrée prochaine.

Dans ce document, il n'est donc nulle part question d'économies que nous réaliserions sur la formation initiale parce que même lorsque nous changeons les formats de certains enseignements - vous faisiez allusion à des enseignements qui deviennent numériques - il n'en résulte pas nécessairement des économies. Au contraire, parfois ce sont des surcoûts. Ce qui préside à la décision que nous pouvons prendre

de proposer par exemple les mathématiques en module numérique plutôt qu'en amphithéâtre, c'est la conviction que sur le plan pédagogique c'est une façon plus pertinente de dispenser ce type d'enseignement.

Vous indiquez n'avoir pas beaucoup d'informations sur le campus de Reims. En effet, une diapositive particulière ne lui a pas été consacrée, mais qu'il me soit permis de m'étonner un tout petit peu de ce sentiment puisque ce campus est au cœur de la réforme du collège universitaire, de cet acte II qui donne lieu à des travaux de traduction concrète des orientations que j'ai fixées l'année passée. Ces travaux passent par la réunion de treize groupes de travail auxquels vous êtes systématiquement associés. En matière d'information je pense donc que vous êtes plutôt en situation d'en recevoir beaucoup, qui sait peut-être même trop pour parvenir à en faire une synthèse. En tout cas, sur ce sujet vous en savez au moins autant que moi.

De même, vous savez exactement ce qu'il en est du campus de Paris. Non, il n'est pas question de retirer tous les élèves du collège universitaire du campus de Paris. Depuis le début, nous avons rappelé que les élèves qui sont en double diplôme dans les universités parisiennes resteraient sur le campus de Paris. Et, lorsqu'il y a quelques mois nous avons évoqué devant ce conseil la réforme du collège universitaire, nous avons indiqué qu'il y aurait de surcroît un autre programme du premier cycle sur le campus de Paris. Nous sommes en train de fixer exactement les quantums, mais par promotion ce sera sans doute quelque chose comme 450 étudiants de première année et 450 étudiants de deuxième année qui continueront d'étudier sur le campus de Paris en plus de tous les étudiants en échange que vous évoquiez. Il n'est donc pas question de fermer le campus de Paris aux élèves du collège universitaire mais, naturellement, nous aurons l'occasion de reparler de tout cela.

S'agissant de Reims, la montée en puissance de ce campus se traduit pour nous par des surcoûts étant donné qu'il y aura plus de salariés, plus de cours et donc une masse supplémentaire très importante d'intervenants et d'enseignants à mobiliser. Oui le campus de Reims est en train de croître, pas simplement en termes d'effectifs étudiants mais aussi d'équipes pédagogiques et administratives capables de les encadrer.

M. le PRÉSIDENT.- Vous voici j'espère rassurés sur certains points que vous n'ignoriez pas mais dont la confirmation est importante pour vous.

M. PÉBEREAU.- Ce document est vraiment très important et intéressant car il permet de cadrer sur le plan financier la décision que nous avons prise de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie.

Actuellement l'inflation est particulièrement faible et rien ne permet d'imaginer qu'elle puisse s'accélérer significativement au cours de cette période. C'est possible mais ce ne serait pas une hypothèse rationnelle que de l'imaginer. Dans ces conditions, il me semble que les prévisions qui sont faites en matière de ressources comme de dépenses méritent d'être examinées à la lumière des risques que nous prenons. Du côté des recettes, je crois que les hypothèses qui sont faites correspondent en gros à l'idée que les choses pourraient se poursuivre un peu comme elles sont aujourd'hui, c'est-à-dire bien. Je dis « bien » car la dotation de l'État est stabilisée, mais je ne pense pas que l'on puisse imaginer qu'elle augmente dans les années à venir.

L'hypothèse sur les recettes me semble donc être plutôt optimiste ; dans ces conditions, le risque peut exister que l'hypothèse que nous faisons sur les dépenses soit un peu trop élevée. Je crois qu'aujourd'hui peu d'établissements - en tout cas dans le secteur privé il n'en existe probablement pas - envisagent de faire progresser une masse salariale à 2,7 % par an entre 2017 et 2021. Il me semble que cela ne serait pas

raisonnable pour les finances publiques de procéder de cette façon ; je ne pense donc pas qu'elles le feront. De ce fait, notre progression à ce rythme est incontestablement très rapide.

Je sais - cela a bien été souligné par notre Secrétaire générale - que tout ceci correspond à un ralentissement important par rapport à des pratiques antérieures. Celles-ci correspondaient à une phase de développement de notre institution qui rendait nécessaire son agrandissement. Je crois que dans les années à venir l'essentiel de notre effort va être de faire face aux dépenses supplémentaires liées à l'Artillerie dans une période au cours de laquelle les recettes correspondant à sa réalisation ne seront pas encore-là ; donc dans une période plus difficile. Par conséquent cette projection est intéressante mais il serait peut-être utile d'en imaginer une autre avec une progression des dépenses notamment salariales plus faible.

Mme BERTRAND DORLEAC.- Ma spécialité n'étant pas les budgets, je vais me montrer plus optimiste. Je suis ravie d'apprendre que pour les académiques nous aurons une augmentation de 4,7 % mais qu'en est-il pour les salariés intervenants extérieurs qui ne sont pas des académiques ? Je crois que les académiques sont les permanents et que les intervenants extérieurs sont les enseignants. Etant donné que les académiques augmentent y a-t-il une baisse de cette masse salariale-là ? Ou est-ce identique étant donné les besoins que nous avons en encadrement et en enseignement ?

M. MION.- M. Pébereau a raison d'appeler notre attention sur le fait que globalement, au cours de la période, la progression de la masse salariale reste dynamique comparée à d'autres institutions qui ont pour toute ou partie un financement public. C'est naturellement une réalité à laquelle nous sommes attentifs et nous en connaissons aussi les raisons. Nous veillons donc aux conditions d'application des accords collectifs qui régissent aujourd'hui la vie de nos salariés à Sciences Po et la progression de leurs rémunérations et sommes prêts à les rediscuter s'ils s'avéraient intenable sur la période.

Tout à l'heure, avec M. Schweitzer nous parlions des mesures qui permettraient de réajuster le tir s'il apparaissait en cours de période que les hypothèses que nous avons faites, par exemple sur les ressources, étaient trop optimistes. Il est évident que nous pouvons agir sur la masse salariale de diverses manières ; par exemple, en renonçant au remplacement de certains salariés partant à la retraite ; également en renonçant - et cela fera le pont avec la question posée par Mme Bertrand Dorléac - à des recrutements prévus dans notre plan. Si la masse salariale correspondant à la faculté permanente de Sciences Po augmente de manière aussi significative au cours de la période, c'est qu'à la suite d'un travail mené main dans la main avec notre directrice scientifique nous avons prévu des recrutements supplémentaires continuent au long de la période, au bénéfice des thématiques et des disciplines que nous souhaitons particulièrement développer. Si les choses allaient moins bien que nous ne le décrivons dans ce document - ou franchement mal - nous aurions la possibilité de revenir sur ces décisions. En tout cas, nous pouvons toujours renoncer à des recrutements qui sont prévus.

Mme Bertrand Dorléac, vous nous interrogez sur la situation de nos enseignants vacataires. Au cours de la période, les charges correspondant à cette population qui, en effet, reste déterminante pour l'offre de formation à Sciences Po, augmentent. La prévision est une augmentation d'un peu plus de 3 % par an. Nous n'envisageons pas de pouvoir renoncer ou diminuer significativement le recours à ces enseignants qui nous viennent de l'extérieur. Une question est posée par certains de ces enseignants vacataires sur le niveau des rémunérations dont font l'objet leurs interventions. Nous avons procédé à un certain nombre de comparaisons qui font apparaître que le niveau de rémunération de la vacation à Sciences Po est plutôt plus favorable que dans la plupart des institutions d'enseignement supérieur en France.

M. le PRÉSIDENT.- Pour rassurer un peu Michel Pébereau vous avez donc été obligé d'inquiéter un petit peu Laurence Bertrand Dorléac.

M. METZGER.- Je vous remercie, Monsieur le Directeur, d'avoir quelque peu anticipé mon propos ; vous n'avez pas tout à fait tort sur le point que j'envisage d'aborder.

Mais je voudrais commencer par saluer le travail qui nous est présenté car il n'est jamais facile de faire des prévisions, qu'elles soient optimistes ou pessimistes. En tout cas, il est très précieux d'avoir une idée de notre trajectoire financière. Pour compléter les différentes interventions, j'ai deux ou trois suggestions pour enrichir ce document l'année prochaine, qui permettraient d'éclairer les arbitrages qui ont été opérés.

Monsieur le Directeur parlait d'une refondation du modèle économique, mais c'est le modèle tout court de Sciences Po qui évolue depuis une vingtaine d'années et qui est assez original, voire avant-gardiste par rapport à beaucoup d'autres institutions. En effet, en raison de la forte croissance des effectifs étudiants et d'une faculté permanente dont la taille est restée plus modeste par rapport à d'autres institutions de même rang, nous avons dû mécaniquement augmenter la masse des chargés d'enseignement dont nous parlions à l'instant. En d'autres termes, Sciences Po s'est donc retrouvée à devenir une plateforme physique - et de plus en plus numérique - qui opère sur un marché biface – d'un côté les étudiants et de l'autre les enseignants vacataires - où l'utilité des uns augmente avec la satisfaction des autres et vice versa.

Par conséquent, pour compléter ces projections financières utiles, peut-être pourrait-on l'année prochaine apporter une grille d'analyse complémentaire que l'on applique assez classiquement aux plateformes - car on est dans une économie de la « plateforme » de Sciences Po - en mettant en exergue un certain nombre d'évolutions. Je pense notamment à trois d'entre elles.

Premièrement, la marque « Sciences Po » qui est probablement son actif le plus important, avant même le patrimoine immobilier que nous constituons petit à petit : avoir une vision stratégique de la marque, de son impact dans les médias, du nombre de citations positives ou négatives sur les réseaux sociaux, des efforts de communication que l'on déploie pour la valoriser, peut être complémentaire et intéressant.

Deuxièmement, enrichir l'information relative aux deux faces du marché biface. Pour la face « étudiants » on a plutôt une bonne vision de ce qui se passe en termes de hausse, de stabilisation ou de répartition des frais d'inscription, d'augmentation du nombre d'étudiants, de la diversification de leur origine. Pour la partie « enseignants vacataires » qui est l'autre face du marché biface - qui d'ailleurs est peut-être triface si l'on considère nos entreprises partenaires - on manque d'informations et pas seulement sur la rémunération mais également sur la stratégie de recrutement dans les différentes écoles, au collège universitaire et sur la répartition de ces enseignants vacataires au sein de notre établissement. Car même si les enseignants vacataires sont plutôt bien traités par rapport aux autres institutions, comme le soulignait à juste titre M. le Directeur, il faut avoir l'ambition de rester attractif pour cette face du marché, donc en permanence se poser la question de la qualité de service offert à nos enseignants vacataires.

Troisièmement, l'insertion de Sciences Po dans son écosystème à l'échelle européenne. Aujourd'hui, l'enseignement supérieur n'échappe pas aux puissants effets de réseaux qui balayent toute l'économie. Depuis vingt ans, Sciences Po développe une politique d'internationalisation très ambitieuse, qui la place presque en tête de réseau dans un certain nombre de domaines. Il pourrait être intéressant de tracer le grade social de Sciences Po pour voir dans quels réseaux l'institution s'inscrit, car à terme il y aura certainement un mouvement de consolidation : on assistera à la formation de grandes universités paneuropéennes qui seront probablement l'un des principaux avantages comparatifs de notre continent, un

enjeu que l'on n'évoque malheureusement pas encore assez dans les débats nationaux. J'espère que par ses liaisons fructueuses avec un grand nombre d'écoles – comme la Bocconi, ou la LSE - Sciences Po saura se placer au cœur de la constitution de ces grands réseaux universitaires.

Voilà les quelques éléments que l'on pourrait adosser à ces projections financières. Je rappelle qu'il est aussi de la compétence de ce conseil de définir les grandes orientations stratégiques : ces indicateurs-là permettraient de se poser nombre de questions intéressantes.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autre demande d'intervention, je vais demander à M. le Directeur de répondre sur ces pistes pour un avenir désirable.

M. MION.- Je prends note des suggestions de M. Metzger. Ne nous méprenons pas sur la nature de l'exercice que nous venons de vous présenter. Il ne s'agit pas d'un plan d'orientations stratégiques de Sciences Po pour la période 2017-2021, mais beaucoup plus modestement d'essayer de tracer des perspectives budgétaires qui nous renseignent sur la santé économique prévisible de notre institution et donc de ses marges de manœuvre à l'échelle des cinq années qui viennent, avec toutes les limites propres à ce type d'exercice que MM. Schweitzer et Pébereau nous ont notamment rappelées.

Nous sommes parfaitement d'accord pour considérer :

- que la marque Sciences Po est un élément clef de notre patrimoine actuel et de notre stratégie pour la suite ;

- que la place relative de nos enseignants vacataires par rapport à nos enseignants permanents est un sujet très important de la stratégie de l'établissement à plusieurs années ;

- que la question de notre place notamment dans les réseaux internationaux est évidemment centrale dans notre stratégie.

Simplement, l'exercice auquel nous nous sommes livrés aujourd'hui beaucoup plus modestement se concentre sur la seule vision financière des choses ; le temps viendra de parler stratégies à une séance du conseil.

M. le PRÉSIDENT.- Nous passons au point suivant.

IV. POINT D'INFORMATION SUR L'ACQUISITION DE L'HOTEL DE L'ARTILLERIE

M. le PRÉSIDENT.- Ce point sera permanent à notre ordre du jour pendant cinq ans. Pour ceux qui doivent partir avant la fin de cette séance je rappelle que lors de notre prochain Conseil qui aura lieu le 10 mai nous serons en mesure de vous donner le nom du Président de la République. (*Sourires*)

M. MION.- Je crois avoir déjà eu l'occasion de vous informer que le 23 décembre, nous avons pu conclure l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie. Pour cela, il fallait naturellement disposer des financements nécessaires. Préalablement à la signature de l'acte de cession de ce bien par l'État, nous avons donc signé le matin du 23 décembre la documentation financière composée d'un contrat de crédit contracté auprès de la

banque allemande PBB et d'une garantie accordée par la Ville de Paris qui était une des composantes essentielles au montage financier qui nous a permis de mener à bien cette opération.

A travers le dossier qui vous a été remis pour le conseil d'aujourd'hui, nous avons souhaité porter à votre connaissance les conditions principales qui figurent dans ces trois grands documents : le contrat de crédit, la garantie et l'acte de cession. Les tableaux qui font apparaître ces principales clauses n'appellent pas de commentaires oraux mais naturellement nous sommes à votre disposition pour répondre à tel ou tel point. Dans leur économie générale, ces textes sont tout à fait conformes à ceux dont nous avons débattu devant ce conseil s'agissant notamment des droits et devoirs respectifs des parties ou des concessions qui ont dû être accordées par l'État ou par nous-mêmes dans l'acte de cession.

Le sujet sur lequel il a fallu que nous nous concentrons ces jours derniers - et dont le Président vous a tenus informés par un message électronique, il y a deux jours - c'est celui de la fixation du taux de notre emprunt. Depuis le début, nous avons travaillé avec l'établissement de crédit sur l'hypothèse d'un financement à taux fixe car, compte tenu de la volatilité possible des taux d'intérêt sur trente ans, cette solution s'imposait d'elle-même. La question s'est posée de savoir quel était le bon moment pour fixer le taux de notre emprunt. Dans la période précédant la fixation de ce taux, tant que les taux Euribor étaient à des niveaux négatifs, nous avions un gain relatif à réaliser du fait que nous ne payions que la marge des banques. Dès que nous fixons le taux nous passons à un taux supérieur aux taux d'intérêt. Néanmoins, si les évolutions des taux pour les mois voire les années à venir laissaient anticiper beaucoup de volatilité voire une augmentation tendancielle possiblement assez importante, trop tarder pour la fixation des taux revenait à nous mettre dans une situation potentiellement dangereuse.

Après discussion avec le comité d'audit et avoir bien pesé le pour et le contre, nous avons pris la décision de procéder sans délai à la fixation des taux, ce qui a été réalisé ce matin. Ce matin, l'Euribor six mois était à 1,36. Si l'on augmente ce taux de la marge des banques qui est de 0,8 % et de la marge de fixation du swap à 0,15 % on arrive à un taux fixe *all-in* de 2,31 % pour les vingt-neuf ans qui restent. Tel est le taux de l'emprunt que nous avons contracté auprès de PBB et qui dès demain sera pour partie transféré à la Banque Postale. C'est le taux qui nous lie à ces deux établissements.

Dans quelques instants, une délibération sera soumise à votre vote qui ratifie en tant que de besoin ce taux. C'est une précaution juridique sans doute un peu superfétatoire, mais comme elle a été souhaitée par PBB il n'y avait pas de raison majeure de ne pas satisfaire à cette demande.

M. SUARD.- Sur la période du prêt restant à courir, à savoir vingt-neuf ans et demi, la fixation de ce taux à 2,31 % correspond à un coût d'intérêts de 31,5 M€. Il est intéressant de le comparer à celui que nous avons estimé dans le plan de financement que nous avons proposé aux banques en juillet 2016, et qui s'élevait à 43,6 M€ puisqu'il était fondé sur un taux de 2,80 % correspondant aux estimations de marché de l'époque. Au global, sur la durée du prêt, Sciences Po économise donc 12 M€ par rapport à son estimation la plus réaliste d'il y a six mois, ce qui est une excellente chose pour la soutenabilité de son projet.

Un autre indicateur est à retenir. En juillet dernier les banques avaient considéré pouvoir nous faire une proposition de prêt - qu'elles nous ont remise en octobre - basée sur la capacité de Sciences Po à faire face chaque année au service de la dette sur la base de ses revenus. Ce ratio, qui était de 1,30, est aujourd'hui passé à 1,37 ce qui est jugé beaucoup plus confortable.

Enfin, sur toute la durée du prêt le gain attendu de l'arrêt des 17 locations à la fin de 2021 - loyers, charges et maintenance - serait d'environ 2 M€/an.

Mme AVENEL.- Plus précisément, en moyenne annuelle, sur l'ensemble de la période le coût des loyers est de 11,7 M€ et les coûts d'exploitation du site de l'Artillerie de 10,1 M€. Entre le statu quo et l'opération de l'Artillerie, en moyenne le gain annuel est donc de 1,6 M€. Évidemment les économies ne seront pas constatées tout de suite ; pendant un moment nous serons plutôt déficitaires, mais en 2032 la tendance s'inversera et il sera plus intéressant d'être à l'Hôtel de l'Artillerie que dans le statu quo.

M. le PRÉSIDENT.- En termes de surfaces totales, l'Hôtel de l'Artillerie représente-t-il un espace moins important, équivalent ou plus important que toutes les locations ?

Mme AVENEL.- Marginalement supérieur...

M. le PRÉSIDENT.- ...donc marginalement supérieur et pour à terme un gain ?

Mme AVENEL.- Oui. Il y a très peu de différence entre les surfaces libérées et celles de l'Artillerie, mais en réalité elles sont peu comparables. Par exemple, dans les centres de recherche il y a des bureaux de 5 m² à certains endroits et de 15 m² à d'autres endroits ; on n'a pas de rationalité immobilière. La comparaison de nos surfaces actuelles avec celles de l'Artillerie ne laisse pas entendre tout ce que cela va nous permettre de faire en termes de meilleur usage de nos espaces.

M. le PRÉSIDENT.- Je formule donc ma conclusion différemment : en plus du meilleur usage de nos espaces cette opération, qui à terme sera pour nous bénéficiaire, ne se fait pas par une perte d'espaces.

Mme AVENEL.- Tout à fait.

M. le PRÉSIDENT.- C'est important, car si cela se faisait par une sérieuse diminution de l'espace cela n'aurait pas la même valeur.

M. MION.- La semaine dernière nous avons publié l'avis d'appel public à la concurrence pour des groupements constitués de promoteurs, de constructeurs, de concepteurs plus tous les prestataires utiles à l'accomplissement d'un projet comme celui qui va devoir être mené pour la restructuration et la restauration des bâtiments de l'Artillerie. À ce stade nous annonçons qu'une opération va être menée et invitons tous les candidatures intéressées à se faire connaître avant la mi-mars. Nous établirons ensuite une *short-list* de quatre groupements avec lesquels nous mènerons dans les mois qui suivront une procédure de dialogue nous permettant de choisir à la fin de l'année ou au tout début 2018 le projet que nous retiendrons. Le groupement retenu devra déposer sans délai le permis de construire et engager réellement le projet dans sa phase opérationnelle.

La question qui va se poser à nous dans les semaines et les mois qui viennent est celle du financement de ces travaux, et plus précisément du moment où nous décidons de contractualiser avec les établissements qui nous ont fait des offres en la matière. Deux logiques jouent un peu l'une contre l'autre :

. Profiter de la période de taux bas pour nous assurer le plus vite possible les liquidités nécessaires à des taux qui soient les plus raisonnables possible.

. Comme nous ne connaissons pas les jalons du contrat qui va nous lier avec le groupement constructeur-concepteur-promoteur et qu'un certain nombre d'inconnues pèsent encore sur ce que sera le calendrier effectif de mise en œuvre de ce contrat, il est peut-être imprudent de contracter maintenant avec un financeur car si nous devons décaler les tirages etc., cela entraînerait des surcoûts dans la vie du projet.

Nous continuons à étudier précisément ce sujet et nous reviendrons vers vous pour vous soumettre une proposition sur la date à laquelle nous pourrions contracter ce nouvel emprunt et l'établissement avec lequel nous le ferions.

M. le PRÉSIDENT.- Je ne sais pas si à l'heure actuelle vous inclinez plutôt vers la première ou la seconde hypothèse. Je retiens de l'intervention de Michel Pébereau qu'à ce stade il ne serait pas absurde d'incliner vers l'hypothèse n°2, c'est-à-dire qu'il n'y aura pas une hausse très rapide et importante des taux et qu'avant d'engager cela on pourrait donc attendre d'y voir plus clair, par exemple sur la durée des travaux. Mais je sur-interprète peut-être un peu vos propos ?

M. PÉBEREAU.- Oui, en effet. Nous sommes dans une période dans laquelle en matière de taux d'intérêt il est vraiment extrêmement difficile de faire quelques prévisions que ce soit, les Etats-Unis d'Amérique qui jouent un rôle très important en ce qui concerne l'état des marchés financiers étant devenus tout à fait imprévisibles. Je me garderai donc bien d'avoir le moindre pronostic sur les taux. Et à vous dire le vrai, comme je l'ai indiqué pendant la réunion du Comité d'audit je suis partisan de fixer les taux aussi vite que possible...

M. le PRÉSIDENT.- ...oui, mais il ne s'agissait pas des travaux.

M. PÉBEREAU.- Le problème des travaux se pose de façon différente, mais la question est de savoir quel sera le rythme. Pour prendre la décision nous sommes conditionnés par ce rythme puisque la durée des crédits que nous aurons à établir va en dépendre. Je pense que fixer les taux actuellement est un assez bon moment d'autant plus que la situation européenne est elle-même très aléatoire. Nous avons des taux bas ; personne ne peut préjuger qu'ils vont le rester très longtemps.

M. le PRÉSIDENT.- Merci. En vous sur-interprétant je suis heureux d'avoir obtenu des éclaircissements très utiles.

M. GUILLAUME.- Dans les indications en page 11 de l'intéressant document, j'imagine que ce sont les dépôts de demande d'autorisation pour les permis de construire. Mais étant donné que dans le contrat, il y a une clause d'une durée de cinq ans au-delà de laquelle si tout n'est pas obtenu cela tombe, j'aurais voulu connaître les étapes du calendrier de l'année et demie ou des deux ans qui viennent.

M. le PRÉSIDENT.- Je prolonge la question en rappelant que lors d'un précédent Conseil j'avais demandé que sur l'ensemble du schéma de l'Artillerie on nous présente deux calendriers : un calendrier normal ou optimiste ; un calendrier délibérément pessimiste. Je renouvelle cette demande pour le prochain Conseil, ou le suivant ou celui d'après.

M. MION.- Il nous appartient d'actionner la clause résolutoire que vous évoquez qui fait que tout peut tomber au bout de cinq ans. Cela ne s'impose pas à nous malgré nous. Si nous n'avons pas obtenu les autorisations définitives de construire au bout de cinq ans nous pouvons décider que nous ne ferons pas l'opération ; alors l'État sera tenu de nous restituer les sommes que nous lui aurons versées, diminuées d'un certain nombre de choses. Mais je vais laisser Charline Avenel vous dire précisément ce qui est prévu en termes de calendrier pour l'élaboration et le dépôt de ces documents.

Mme AVENEL.- C'est en effet le point important me semble-t-il. Les choses sont totalement articulées entre la durée des cinq ans et l'ensemble des éléments que nous devons réaliser d'ici là.

Concernant les prochaines étapes qui sont importantes par rapport à la question de la clause résolutoire, deux éléments sont particulièrement importants.

Le premier c'est tout ce qui concerne les fouilles archéologiques. C'est sans doute la problématique la plus importante car pouvant donner lieu à un retard conséquent dans l'exécution des travaux. L'Administrateur va signer aujourd'hui la saisine du Préfet de région enclenchant les différentes étapes que nous devons réaliser sur la partie archéologique, à savoir demander un audit puis avoir un sondage sachant que les autorités préfectorales peuvent nous dire qu'il n'y a pas nécessité d'aller plus loin. Nous sommes dans ce moment-là que nous allons suivre mois après mois. C'est l'un des éléments déterminants qu'ils convient d'engager très vite pour avoir la réponse très vite et voir si nous sommes dans l'articulation que nous avons conçue par rapport à la clause résolutoire.

Le second est le dépôt du permis de construire. C'est à cela qu'est attachée la clause résolutoire car l'un des motifs pour pouvoir l'activer c'est précisément que nous n'ayons pas purgé tous les recours sur le permis.

Notre calendrier est donc totalement cohérent avec la clause résolutoire puisque qu'après avoir sélectionné les CPistes nous allons rentrer dans une négociation avec eux jusqu'à éliminer et ne retenir qu'un seul groupement à la fin de l'année 2017. La sélection va aboutir à ce que le groupement aura réalisé un avant-projet définitif et sera en capacité dès qu'il sera sélectionné - au tout début 2018 - de déposer le permis de construire. En tenant ce délai, nous serons dans le délai qui nous permet d'activer la clause résolutoire au bout de cinq ans si elle doit l'être.

Mme LAGUMINA.- J'avais une question sur l'amiante - mais qui est réglée dans le protocole puisqu'il y a un cantonnement à 2 M€ - qui généralement est le deuxième sujet pouvant engendrer un dépassement...

Mme AVENEL.- ...c'est une des vraies petites victoires et satisfactions de la fin de la discussion, car de manière un peu culottée nous avons proposé et obtenu que l'État prenne en charge une partie du désamiantage s'il se trouvait qu'il y avait plus d'amiante que prévu. Nous sommes convenus 600 000 € à la charge de Sciences Po et qu'au-delà de ce montant ce soit à la charge de l'État dans la limite de 2 M€. Il est probable que ce soit plus élevé que les 2 M€ auquel cas nous prendrons le complément à notre charge.

Mme LAGUMINA.- Actuellement les dispositifs de désamiantage entraînent un surcoût de près de 30 % de l'ensemble des coûts des travaux. Donc félicitations de l'avoir fait.

Par ailleurs, si on attend d'avoir le groupement 2017 avant de faire le financement on est en découvert jusqu'à la fin de l'année 2017 ; compte tenu des hypothèses de taux c'est beaucoup. Dans la demande qui est faite aux groupements ne peut-on pas essayer d'avoir une proposition en termes de financement ? Cela permettrait peut-être de leur demander d'internaliser des décalages de calendrier. C'est une variante qui pourrait être intéressante.

M. SCHWEITZER.- Comme l'a dit le Président on va entendre parler de l'Artillerie pendant beaucoup d'années, mais depuis notre dernier Conseil deux étapes essentielles ont été remarquablement franchies. Je voulais féliciter l'équipe de direction pour le franchissement de ces deux étapes.

M. le PRÉSIDENT.- Heureusement que nous avons un vice-président pour pallier mes défaillances ! Merci infiniment.

M. LAZERGES.- Effectivement on a franchi une étape fondamentale qui était périlleuse. Une seconde arrive : la passation de ce contrat. L'un des risques de ce type de contrat complexe que l'on a pu voir dans les années précédentes - certes sur un modèle juridique différent, l'hôpital sud francilien - c'est que les

médecins ont semblé découvert le programme une fois le contrat signé, ce qui a coûté fort cher puisqu'ils ont fait tout modifier postérieurement à la signature.

Comment la Direction de Sciences Po va-t-elle gérer la concertation avec les différents publics pour garantir que dans le temps de l'appel d'offres tout le monde soit conscient que l'on ne pourra pas modifier outre mesure postérieurement à la signature, que toutes les demandes soient bien prises en compte et que les offres soient soumises sur un programme sinon rigide du moins relativement définitif ?

M. IBERRAKENE.- Lorsque l'on discute de l'Hôtel de l'Artillerie avec les étudiants il y a un soutien clair et nous nous félicitons de la mise en place de ce projet. Nous pensons que c'est une bonne chose pour Sciences Po, que cela va améliorer les conditions d'études. Il y a beaucoup de bons éléments, notamment l'arrêt des locations qui ont un coût conséquent dans le budget de Sciences Po. Et s'agissant du prêt tout particulièrement, à titre très personnel je pense que c'est un bon choix de fixer le taux d'intérêt maintenant au vu d'un certain nombre d'incertitudes.

Néanmoins, si nous ne sommes pas contre le projet nous tenons - et c'est quelque chose que nous partageons avec bon nombre d'étudiants - à vous faire part d'un certain nombre d'inquiétudes notamment sur la durée des travaux, sur les potentiels retards et donc risques de coûts supplémentaires avec les impacts que cela pourrait avoir sur les conditions et le coût des études.

Enfin une question. Étant donné que le taux a été fixé, les hypothèques sont-elles inscrites dès maintenant ou cela sera-t-il fait plus tard ?

Mme AVENEL.- Ce sera fait avant le 30 juin, mais cela n'empêchait pas de fixer le taux.

M. MION.- Merci de ces interventions.

Madame Lagumina a raison, une hypothèse mérite d'être explorée, à savoir demander aux groupements candidats de formuler eux-mêmes une proposition de financement des travaux. C'est de nature à renchérir leurs offres, éventuellement substantiellement, mais c'est en tout cas une variante qu'il nous faut étudier.

Je remercie beaucoup M. Schweitzer de ses mots très aimables sur la conclusion des contrats et sur la fixation du taux.

Pour répondre à la question de M. Lazerges qui est très importante, au long de cette année 2017, c'est-à-dire jusqu'à la sélection du lauréat si j'ose dire, nous avons prévu un processus de concertation interne pour recueillir les attentes des uns et des autres et en effet essayer de faire partager une réalité, à savoir que dans des espaces bornés on ne pourra pas répondre à tous les rêves. C'est un préalable indispensable à l'élaboration du cahier des charges qui permettra de mener à bien la discussion avec les quatre groupements retenus, et surtout de fixer des choses dans l'ultime proposition qui nous sera remise par les candidats. Mais je crois que nous sommes bien guidés et conseillés par notre assistant à maîtrise d'ouvrage sur la manière de mener et d'orchestrer cette tâche, sous la coordination de notre Secrétaire générale.

Enfin, je remercie les élus de l'Unef de leurs observations sur le projet et j'enregistre notamment avec plaisir le fait qu'ils en voient tout le potentiel et toute l'importance pour notre institution.

Sur le modèle financier de cette opération - question inscrite implicitement dans vos interrogations sur l'impact sur les frais de scolarité etc. - tout cela figure dans les documents qui ont été remis au Conseil. Il n'y a donc pas de mauvaises surprises à attendre là-dessus, sauf accident qui nous conduirait à revoir drastiquement les choses.

M. le PRÉSIDENT.- Je sou mets au vote le projet de résolution n° 2. Par rapport au texte qui vous a été distribué, à la première ligne du troisième paragraphe il faut ajouter : « *Le Conseil d'administration a également été informé de la fixation du taux d'intérêt du prêt à 2,31 %...* » étant donné que nous n'avions pas cette information tôt ce matin lorsque nous avons imprimé ce projet de résolution.

RESOLUTION N° 1 : Exécution de la convention de crédit

« Le Conseil d'Administration a été informé ce jour par Monsieur Frédéric MION, Administrateur de la FNSP, de la signature, intervenue le 23 décembre 2016, conformément aux dispositions des résolutions du 14 décembre 2016, de (i) l'acte d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie situé place Saint-Thomas d'Aquin dans le 7^{ème} arrondissement de Paris, de (ii) la convention de prêt et de (iii) documents annexes ou complémentaires afférents à l'acquisition et au financement de l'Hôtel de l'Artillerie .

Les principaux termes et conditions de ces conventions sont rappelés dans la note relative à l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie préalablement transmise au Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a également été informé de la fixation du taux d'intérêt du prêt, qui est intervenue ce jour, conformément aux stipulations de la convention de prêt, après consultation du Comité d'audit.

En tant que de besoin, le Conseil d'Administration ratifie cette décision de fixation.

Le Conseil d'Administration donne par ailleurs tous pouvoirs à Monsieur Frédéric MION, administrateur de la FNSP, à l'effet d'exécuter l'acte d'acquisition et la convention de crédit, de prendre toute décision, signer tout document utile ou nécessaire (y compris tout avenant) et, plus généralement, faire le nécessaire dans le cadre de l'exécution des stipulations de l'acte d'acquisition et de la convention de prêt susvisés ou en rapport avec celles-ci, ceci s'appliquant par ailleurs à l'exécution de la documentation qui sera conclue pour le financement des travaux, pour laquelle la résolution du 14 décembre 2016 a donné à Monsieur Frédéric MION tous pouvoirs de négociation. »

M. le PRÉSIDENT.- Qui est contre ? (Personne). Qui s'abstient ? (2 voix étudiants).

☞ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions.**

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup.

V. PRESENTATION DE LA SUMMER SCHOOL

M. MION.- Ce que nous appelons Summer School est en fait une réalité concrète depuis quelques années puisque nous accueillons sur notre campus parisien des étudiants qui viennent passer quelques semaines avec nous, dans un premier temps pour se former à la langue française et depuis l'an dernier pour suivre un programme en anglais de sciences sociales.

Dans le droit fil de ce que nous avons fait au cours des séances précédentes consistant à vous parler des activités et des opérations en cours à Sciences Po, nous avons souhaité faire un point là-dessus. Pour cela nous rejoignent : Francis Vérillaud, Directeur des affaires internationales de Sciences Po ; Nicole Bryant qui auprès de Francis - elle a été recrutée pour cela - s'est occupée de créer la Summer School dans sa forme actuelle et s'occupe de la développer avec beaucoup d'énergie, d'enthousiasme et d'efficacité.

M. VERILLAUD.- Merci. Quelques mots d'introduction avant de laisser la parole à Nicole Bryant. Pourquoi avons-nous décidé de créer cette école d'été ? C'est à partir de quelques observations bien simples.

La première c'est qu'au fil du temps nous avons pu constater auprès de nos partenaires internationaux le développement de ce type d'école. Elles sont très nombreuses et très développées notamment dans les pays anglo-saxons, et dans certains cas depuis très longtemps. Elles constituent des éléments d'enseignement qui pèsent de façon importante auprès de nos partenaires dans ces institutions. La seconde c'est qu'en France il n'y a pas beaucoup de tradition d'école d'été, peut-être un peu sur la langue française, mais sur les thématiques il y a très, très peu de choses.

Sur la base de ces deux observations, l'idée a été d'essayer de créer une *Summer School* à Sciences Po avec trois objectifs :

- Dans son caractère international manifeste l'école d'été permet de développer l'attractivité internationale de Sciences Po et de mieux nous faire connaître auprès de publics que l'on ne touchait pas forcément. C'est une façon indirecte d'accroître le vivier des candidats internationaux à Sciences Po.
- C'est la possibilité de mieux occuper les locaux à une période où ils ne le sont pas totalement, notamment pendant les vacances et l'été.
- Lorsque ces affaires sont bien menées, cela permet de développer des ressources économiques qui servent au développement de notre institution.

Mme BRYANT.- Aujourd'hui, l'offre de la Summer School est composée de deux programmes distincts. Depuis 2010 la Summer School universitaire accueille sur le campus parisien des bacheliers, ou plutôt des étudiants titulaires du bac puisqu'en fonction de leur parcours cela va de 17 à 72 ans. Et à l'été 2017 s'ajoutera le nouveau programme *pre-college* qui est destiné à un public lycéen.

À sa création en 2010 la Summer School est un programme linguistique. Elle est conçue pour accueillir des étudiants internationaux et leur proposer une formation en français langue étrangère. En 2013, pour la première fois la Summer School s'ouvre à des étudiants qui n'ont pas d'affiliation avec Sciences Po, et montre ainsi un potentiel de développement fort.

Ce potentiel est poursuivi entre 2014 et 2016 par la première équipe dédiée à l'activité de la Summer School qui, en plus d'assurer sa croissance, amorce sa diversification. Ainsi le programme linguistique est scindé en deux. Désormais nous avons un programme de français langue étrangère historique et un programme plus « cœur de métier » de Sciences Po en sciences sociales. Et en parallèle, le programme est sur deux sessions, celle du mois de juin et celle du mois de juillet. Pour l'été 2017 les objectifs ambitieux sont maintenus avec + 20 % de croissance sur le programme universitaire en plus du lancement du nouveau programme *pre-college*.

La construction de l'offre de la Summer School passe avant tout par l'analyse de la demande : demande constatée dans les choix des cours par les étudiants internationaux au sein de la formation diplômante et en échange ; demande émise par les plus de 400 universités partenaires de Sciences Po qui sont les principaux relais de nos étudiants ; demande exprimée dans les sondages de la Summer School, celui qui est obligatoire pour les étudiants à la fin de chaque session mais également le sondage qui est envoyé à l'ensemble des personnes admises à la Summer School et qui pour une raison ou une autre décident de ne pas venir.

En parallèle, une étude de marché est mise à jour chaque année, ce qui nous permet de prendre la température de la concurrence essentiellement internationale. Le *leader* de cette concurrence sur le marché

européen est la *London School of Economics* qui accueille à sa Summer School 5 000 étudiants, soit autant de personnes en période estivale que pendant chaque semestre de l'année scolaire, avec un résultat de 5 M£/an.

Le programme universitaire se passe sur le campus parisien pendant les mois de juin et juillet. Il est organisé autour de ce double parcours français langue étrangère et sciences sociales, sachant qu'un étudiant peut s'inscrire à un parcours en France langue étrangère et ajouter des cours électifs - en histoire, en statistiques - ou vice versa. Ce double parcours est un élément différenciant pour notre Summer School et attractif pour nos participants.

Je ne vais pas détailler l'ensemble des cours proposés pour l'été 2017 mais je tenais à vous montrer l'extrême richesse de notre programme pédagogique. J'aimerais attirer votre attention sur deux éléments. Premièrement la plupart des cours en sciences sociales sont enseignés en langue anglaise, ce qui correspond à la demande de nos participants et à leur formation linguistique. Deuxièmement il y a deux fois plus de cours sur la session de juillet que sur celle de juin, puisque le mois de juillet correspond mieux aux agendas des différentes universités dans le monde ainsi qu'à une demande réelle de nos participants. Toutefois, si les étudiants sont très demandeurs de cours pendant le mois de juillet, cela reste une période durant laquelle il y a de moins en moins de disponibilités de la part de nos enseignants, pour des raisons que vous pouvez comprendre.

Qui sont les étudiants du programme universitaire ? A l'été 2016 ils étaient 317 venant de plus de cinquante pays les principaux étant les États-Unis, la Chine, le Royaume-Uni, l'Australie, la France, le Canada et l'Italie. Nous pouvons segmenter ces participants en trois groupes :

- Des personnes en scolarité dans une autre université du monde, généralement en fin de parcours de licence ou de *Bachelor*, et qui utilisent la Summer School comme un moyen de tester en avant-première la formation à Sciences Po. Chaque année, des dizaines de participants à la Summer School se portent candidats à des formations en masters à Sciences Po.
- Des personnes qui viennent simplement pour l'été et qui ont des motivations diverses et variées : pour avoir une expérience de *study abroad* ; pour développer de nouvelles connaissances dans un domaine ; pour obtenir des crédits.
- De façon marginale par rapport aux deux autres groupes - puisqu'en 2016 c'était 12 personnes sur 317 - des personnes déjà inscrites ou sur le point de commencer leur scolarité à Sciences Po et qui souhaitent compléter leur formation, souvent avec une mise à niveau en français langue étrangère.

Quant à notre programme *pre-college*, il s'agit d'une véritable innovation au sein de Sciences Po et sur le marché des études en France. En effet, il ne va pas forcément de soi que Sciences Po propose des formations à destination des lycéens. Or cette pratique est extrêmement répandue sur le marché mondial et notamment aux États-Unis où des universités comme Harvard, Columbia ou Stanford accueillent chaque été des centaines de jeunes sur leur campus. Ces jeunes viennent pour toutes les raisons que vous pouvez imaginer : pour avoir un premier challenge d'études supérieures ; pour découvrir un nouveau domaine d'expertise ; pour conforter leur futur choix d'orientation.

Je précise que ce programme n'est en aucun cas une prépa Sciences Po. Il n'est pas question de traiter des sujets des examens d'entrée mais d'avoir une initiation aux disciplines fondamentales de la maison. À part les cours de langue cette formation est enseignée en anglais, ce qui exige une connaissance de la langue anglaise relativement importante. Or nous imaginons bien que la plupart des participants à ce programme sont des internationaux.

Pour sa première édition en 2017 qui se déroulera sur le campus de Reims, ce programme *pre-Collège* sera sans équivalent en France. Notre objectif est de conforter notre choix de nous lancer sur ce nouveau marché, avec 30 participants, nombre qui nous permettra également d'atteindre notre seuil de rentabilité.

Le modèle économique de la Summer School se construit autour de trois de principes majeurs :

- L'objectif de participer au plan pluriannuel.
- L'autofinancement de l'ensemble des activités de la Summer School.
- La redistribution des revenus au sein de la maison.

En 2016 la *Summer School* affichait une marge brute de 260 000 €. Cette marge est scindée en trois parties : 41 % déduits au titre des frais de structure centraux de la maison : 4 % qui ont été dépensés en 2016 mais pour la promotion de l'été 2017 ; 55 % de marge nette soit 144 000 € ce qui est l'équivalent de sept bourses BOUTMY de 10 000 € pendant deux ans de scolarité pour financer les études en masters d'étudiants internationaux.

Quelques sujets d'avenir pour finir.

Les inscriptions pour l'été 2017 sont ouvertes depuis trois semaines ; nous avons 343 candidats sur le programme universitaire et une soixantaine pour le programme *pre-college*. Je m'en réjouis mais ce n'est pas fini puisque ces inscriptions se terminent en juin ; nous avons donc encore un peu de chemin devant nous.

Par ailleurs, je vous ai présenté deux programmes mais à terme l'objectif de la *Summer School* est de proposer de nouvelles offres : de nouvelles périodes d'études pendant l'année scolaire - des *winter School* etc. - ; des partenariats avec les écoles de Sciences Po ; des programmes personnalisés. À ce sujet, je suis fière de vous annoncer que nous sommes sur le point de signer notre premier programme *Summer School* sur-mesure pour l'école de commerce de Barcelone SAD qui dès juin 2018 nous enverra 80 étudiants.

Avec Francis nous sommes donc très attentifs au développement de cette offre et nous serons ravis d'échanger avec vous à terme.

M. le PRÉSIDENT.- Merci infiniment et bravo pour tout cela qui est impressionnant.

Pourquoi avoir restreint à 30 participants la première session ?

M. PERRINEAU.- Toutes nos félicitations pour ce remarquable travail accompli. J'interviendrai rapidement pour vous suggérer une piste, à la fois en tant que Président des alumni de Sciences Po et enseignant depuis de longues années dans des *Summer School* aux États-Unis.

Parmi la population intéressante, votre cible c'est avant tout des lycéens ou des étudiants. Comme cela se fait assez souvent aux États-Unis, je crois qu'il y a une cible extrêmement intéressante : les alumni. Les faire revenir l'été sur les bancs de la rue Saint-Guillaume est certainement quelque chose qui

rencontrera un écho. Je le vois aux États-Unis, lorsque vous mêlez une population étudiante à quelques alumnis - ils ne sont pas extrêmement nombreux bien que les tarifs soient extrêmement intéressants - cela donne des groupes extrêmement intéressants.

Si vous voulez nous pourrions rentrer en contact, je pourrai vous aider ; en particulier il y a un fichier des alumnis. Dans les années qui viennent on peut imaginer qu'ils soient à vos côtés pour essayer d'activer de manière forte ce réseau et voir si, chaque année, on peut avoir 40, 50, 60 alumnis qui ont envie de revenir sur les bancs de la rue Saint-Guillaume.

Mme BRYANT.- Avec plaisir.

M. PÉCOUT.- Il est inutile de vous dire que je m'associe à cette évaluation très positive et aux félicitations qui sont données, d'autant que votre dispositif est à géométrie variable, en tout cas à plusieurs échelles. C'est très bien. Simplement, je ferai une observation et aurai une proposition pour moi aussi alourdir votre feuille de route.

Mon observation. Vous avez précisé que l'école d'été des lycéens fonctionne autrement que comme une prépa. En effet il faut être très vigilant. Pour faire en sorte qu'elle fonctionne autrement, il me semble qu'il faut organiser de façon volontariste le recrutement de ces lycéens, car dès lors que les lycéens du *pre-Collège* suivront la même logique de réponse à l'appel que les autres, ne viendront peut-être que ceux qui justement ont l'intention par information, par sensibilisation familiale ou culturelle de faire cette école. Alors que s'il est possible - je ne sais pas si cela l'est - de raisonner pourquoi pas en termes de bassins territoriaux, de présélection avec les rectorats, les académies, bref d'une certaine façon de prédéterminer une partie des jeunes qui seraient susceptibles de suivre cette formation, on évite très clairement l'écueil précédemment évoqué.

Ma suggestion maintenant. Monsieur Perrineau a évoqué le retour probable et heureux des anciens. Je pense qu'une école comme Sciences Po a aussi intérêt à afficher dans ses *Summer School* le dynamisme de sa recherche. Qu'une partie de l'école d'été qui puisse être thématiquement ou méthodologiquement orientée vers des écoles d'été « séminaire de recherche » comme nous en faisons régulièrement, comme il s'en fait à l'étranger... Aux États-Unis effectivement ce sont plutôt des écoles d'été méthodologiques, mais en Italie, en Europe centrale les écoles d'été qui se sont développées sont très souvent des écoles d'état thématiques de recherche. Il ne s'agit pas d'organiser un colloque, mais peut-être de privilégier les groupes de chercheurs et les labos de Sciences Po qui seraient des structures d'accueil tout à fait efficaces, et tout simplement d'afficher une catégorie de cette école qui est peut-être importante - et de plus en plus -, à savoir celle des enseignants-chercheurs.

M. MION.- Merci beaucoup, Monsieur Perrineau, de cette très bonne suggestion. Nous sommes volontiers prêts à voir avec les anciens comment mobiliser une partie d'entre eux pour des programmes qui leur seraient spécifiquement dédiés à cette période.

J'ai bien noté l'observation et la suggestion de M. le Recteur. Sur le fait d'utiliser la période d'été pour mettre en avant la force des travaux de recherche produits à Sciences Po et pour offrir des programmes de formation par la recherche à Sciences Po, c'est déjà le cas mais dans un cadre un peu différent de celui de la *Summer School*. Un grand nombre de disciplines organisent, souvent à l'initiative des doctorants, ce que nous appelons des semaines d'été ou des semaines doctorales intensives qui se tiennent en juin, parfois début juillet ; c'est le cas en science politique, en droit et dans un grand nombre d'autres disciplines. La

structure qui porte et organise ces sessions sont nos étudiants eux-mêmes organisés entre un laboratoire et par discipline.

Sur le recours possible aux académiques pour inciter les candidats à venir dans ces écoles d'été, cela fait écho à un autre dispositif que nous avons lancé il y a quelques semaines - que nous avons pensé vous présenter aujourd'hui mais que nous réservons à une autre discussion - que nous appelons « premier campus ». C'est un dispositif destiné à des élèves boursiers de l'enseignement secondaire que nous repèrerons avec les services académiques en fin de classe de troisième - au moment où ils entrent au lycée – afin, au travers de parcours d'école d'été, d'école d'automne et d'un suivi par les outils numériques tout au long des trois années du lycée de les conduire vers une meilleure insertion dans le supérieur et notamment possiblement par la voie des conventions éducation prioritaire. C'est une autre logique mais je retiens la possibilité, même pour l'école d'été telle que nous l'avons décrite, de nous appuyer sur les ressources académiques pour repérer des candidats potentiellement intéressés.

M. PÉCOUT.- Je connais ces forums, mais je voulais faire se confronter les jeunes qui viennent avec un certain nombre de rencontres thématiques de recherche qui seraient réellement mises sur le même plan : même lieu, même calendrier. Cela se fait ailleurs et cela produit des effets je crois toujours fructueux.

Mme BRYANT.- Concernant votre question Monsieur le Président, l'objectif est d'arriver à 30 étudiants qui est le seuil de rentabilité. Pour le *pre-college* nous serions ravis de dépasser cet objectif si cela s'avère possible la première année, mais le dispositif est extrêmement compliqué car quand il s'agit d'accueillir des mineurs il faut avoir un certain nombre d'accompagnateurs avec des statuts délivrés par l'État. Pour cette première année nous ne pourrions pas dépasser 48 personnes simplement en raison des dispositifs d'accueil prévus par la législation.

M. le PRÉSIDENT.- Merci infiniment, encore une fois bravo, et bonne chance et continuation.

VI. VOTE DES TARIFS DES EXECUTIVE MASTERS POUR L'ANNEE 2018

M. le PRÉSIDENT.- Ce point va être présenté par M. Nicolas Péjout, Directeur de la formation continue.

M. PÉJOUT.- Merci Monsieur le Président. Mesdames et Messieurs, merci de cette opportunité annuelle de vous présenter un projet de résolution sur les tarifs des Executive masters, donc des programmes diplômants de la formation continue. Ce sont des diplômes d'établissement.

Au-delà de la diversité des thématiques et des titres ces programmes ont quelques points communs. Ils sont d'une durée de trente à quarante jours de formation sur douze à vingt-quatre mois. Ce sont tous des programmes à temps partiel visant des personnes en activité, essentiellement des cadres et des dirigeants et essentiellement du secteur privé. Chaque promotion est composée de vingt à trente personnes qui sont sélectionnées. Le chiffre d'affaires globalisé de ces Executive masters représente environ 40 % du chiffre d'affaires annuel de la formation continue. C'est donc une partie extrêmement importante de notre activité d'un point du académique, opérationnel et économique.

Pour devancer certaines questions qui reviennent chaque année sur les sources de financement de ces Executive masters, il y en a principalement trois :

- Les participants qui eux-mêmes investissent dans la formation qu'ils font à Sciences Po.
- L'employeur qui paye toute ou partie de ces formations à Sciences Po.
- Un financement tiers qui vient des OPCA - organismes paritaires collecteurs agréés - qui collectent des fonds auprès des entreprises pour les redistribuer vers des participants qui font des demandes de financements.

La proposition générale est celle d'une stabilité des tarifs pour au moins trois raisons. En premier lieu, c'est que le marché français est extrêmement tendu en termes de formation professionnelle ; dans le secteur privé les budgets formation sont de plus en plus serrés, sachant que dans le secteur public ou les administrations il est quasiment exsangue. En second lieu, c'est que la réforme de la formation professionnelle en place depuis plus d'un an rend les choses extrêmement compliquées, pas seulement pour Sciences Po mais pour l'ensemble des organismes de formation. En dernier lieu, cela nous permet d'attendre sereinement la transformation des Executive masters de Sciences Po en Executive masters spécialisés labellisés par la conférence des grandes écoles, ce qui simplifiera énormément l'identité de ces diplômés - qui rejoindra une famille bien connue des participants et des employeurs - mais qui également améliorera le financement de la part des OPCA.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Y a-t-il des questions ?

M. IBERRAKENE.- Je comprends bien que le public concerné, ce sont essentiellement des personnes qui soit dans le cadre de leur emploi investissent dans la formation en particulier par l'entreprise, soit sur la base d'un départ volontaire peuvent se former avec les frais d'inscription payés en partie par les entreprises. Mais il y a aussi des gens qui seraient sans doute intéressés - et je pense que c'est déjà le cas puisque certains suivent ces formations - sur la base d'une démarche personnelle.

Dans la vision que nous avons de l'enseignement tout au long de la vie, c'est selon nous un public envers lequel ces formations devraient s'ouvrir. Or aujourd'hui, même si des mécanismes existent pour aider ces personnes qui souhaiteraient se former sur la base d'initiatives personnelles, la grille des frais d'inscription ne nous semble pas incitative. Dans le but d'ouvrir ces formations à ce public mais aussi pour aider ceux qui sont déjà engagés dans ces Executive masters et qui peuvent rencontrer des difficultés pour le paiement de ces droits de scolarité, nous pensons notamment à reproduire un peu le schéma qui existe pour la formation initiale, celui de la Commission de suivi social. Cela pourrait prendre un autre nom, mais l'idée est de voir quels outils pourraient être mis en place pour aider les personnes qui sont en difficulté au cours de leur formation, qui voient leur situation changer brusquement. Et puis, dans d'autres établissements il existe une sorte de rabais pour ce public. Sauf erreur, dans les documents vous avez déjà pensé à mettre en place un certain nombre d'aides sociales ; nous aimerions avoir plus d'informations sur celles-ci.

M. PÉJOUT.- Je m'attendais à cette question ; c'est la raison pour laquelle j'ai spécifié les différentes sources de financement. Je n'ai toutefois pas cité d'autres aménagements que nous proposons. Il y en a trois que vous devez avoir en tête :

- Des prêts à taux très préférentiels, pour des gens qui ont une capacité d'endettement qui n'est pas celle des étudiants ou de leurs proches.

- Des échéanciers pour lisser au maximum le calendrier de paiement sur des temps qui sont suffisamment longs, de douze à vingt-quatre mois.

- Un levier beaucoup plus récent mais qui peut se développer, à savoir des modalités de mécénat, en l'occurrence de bourses. Un exemple précis : pour un Executive master, un cabinet d'avocats a choisi de mettre en place une bourse équivalente à une inscription. Nous sommes en train de discuter avec ce cabinet des modalités d'identification et de versement. Nous discutons également avec certaines entreprises ou organisations qui seraient prêtes à financer des bourses avec des critères qui sont les leurs et qui correspondraient aussi à ceux de Sciences Po.

M. le PRÉSIDENT.- Je félicite M. Péjout d'avoir gardé en réserve des réponses. Il fait déjà une grande carrière comme Directeur de la formation continue mais il a toutes les perspectives devant lui ! (*Rires*)

Je mets au vote le projet de résolution des tarifs des Executive masters 2018.

RESOLUTION N° 2

« Vu l'article L. 758-1 du Code de l'éducation,

Vu l'article 1 du décret n° 2016-24 du 18 janvier 2016 relatif à l'Institut d'études politiques de Paris,

Vu les articles 1 et 21 de l'annexe du décret 2015-1829 du 29 décembre 2015 portant approbation des statuts de la Fondation nationale des sciences politiques,

Le Conseil d'administration fixe aux montants suivants les taux des rémunérations des services de la Fondation dues par les usagers de l'Institut d'études politiques de Paris inscrits en formation continue diplômante :

Cycles diplômants à temps partiel : tarifs applicables à compter du 1^{er} janvier 2018

Promotion des étudiants entrant en 2018 : Tarifs pour l'ensemble de la durée du cycle	Tarifs 2018
Finance d'entreprise et marché de capitaux	25 500 €
Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement	20 800 €
Gestion et politiques de santé	18 900 €
Management des politiques publiques	18 900 €
Management des médias	18 500 €
Ressources humaines	23 000 € si deux certificats dans l'année sinon 25 000€
Trajectoires dirigeants	28 200 €
Communication	25 000 €
Potentiel Afrique	15 800 €
Digital Humanities	25 000 €
Gouvernance métropolitaine	18 900 €
Energie, Environnement et Régulation	23 000 €
General counsel	23 000 € si deux certificats dans l'année sinon 25 000€

Stratégie et finance de l'immobilier (1)	18 500 € sur 11 mois et 22 500 € sur 22 mois
Dialogue social et stratégie d'entreprise	25 500 €

N.B. : « Cycle diplômant » est traduit en anglais par « Executive master »

(1) En partenariat.

Qui est contre ? (2 voix étudiantes). Qui s'abstient ? (Personne).

➔ **La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux voix contre.**

M. le PRÉSIDENT.- Merci infiniment. Nous nous retrouvons le 10 mai ; bon courage d'ici là.

La séance est levée à 17 heures.