

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SEANCE DU MERCREDI 21 JUIN 2017

Sommaire

I.	Les Infos du Président	2
II.	Adoption des procès-verbaux du 14 décembre 2016 et du 2 février 2017	2
III.	Approbation des comptes 2016 de la FNSP	2
IV.	Nomination des commissaires aux comptes titulaires et suppléants	8
V.	Présentation de la réforme de la Prépa Concours et adoption des tarifs pour l'année universitaire 2017-2018	9
VI.	Point d'information sur l'école des affaires publiques	15
VII.	Point d'information sur le projet « Campus 2022 »	18
VIII.	Informations et questions diverses	21

=====

MEMBRES PRESENTS : Henri BERGERON, Laurence BERTRAND DORLEAC, Henri de CASTRIES, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Sandra LAGUMINA, Romaric LAZERGES, Josselin MARC, Thierry MAYER, Nicolas METZGER, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Olivier PAUFRAYE, Pascal PERRINEAU, Marilou ROUJA-VANDENBROUCK, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Ali ZEROUATI.

MEMBRES EXCUSES : Nicole BELLOUBET, Véronique DESCACQ, Marc GUILLAUME, Biljana JANKOVIC, Pascal LAMY, Henry LAURENS, Michel PEBEREAU.

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

Assistaient à la réunion : Yann ALGAN, Doyen de l'Ecole des affaires publiques (point V et VI) ; Charline AVENEL, secrétaire générale ; Michel GARDETTE, directeur adjoint ; François LAMY, commissaire aux comptes ; Pierre-Yves SUARD, directeur financier.

PROCES VERBAL PROVISOIRE

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

M. le PRÉSIDENT.- Nous pouvons commencer. Ont donné procuration : Mme Descacq et M. Lamy à moi-même ; Mme Jankovic à M. Zérouati ; M. Pébereau à Mme Morali et Mme Belloubet à M. Schweitzer.

I. LES INFOS DU PRESIDENT

M. le PRÉSIDENT.- Avant-hier, nous avons remis le prix de la photographie politique. Vous trouverez sur la table les photos retenues par le jury et qui vont être publiées dans la revue *Polka*. Les trois vainqueurs seront dotés par la Fondation Orange. Le premier prix est une photo en noir et blanc ; c'est le seul cas dans lequel Jean-Marie Le Pen approuve un manifestant anti-FN puisqu'il est écrit : « *Les vieux emmerdent le Front National* ». La deuxième photo est inédite, difficile à faire car il est interdit de photographier l'hémicycle mais le photographe est arrivé avec Claude Bartolone le 21 avril au moment où se déroulaient les travaux. La troisième est une photo le soir du second tour, au Louvre.

Le jury était constitué de Pascal Perrineau ici présent, d'Alain Genestar, directeur de la rédaction de la revue de photographies *Polka*, de Diane Dufour qui a créé le *Bal* et qui a longtemps dirigé *Magnum Photos*, de Michel Gardette et de moi-même.

Nous avons décidé de reconduire ce prix l'année prochaine mais de l'élargir. Il ne sera plus réservé aux photos sur smartphone mais ouvert aux photos sur appareil numérique car un certain nombre d'étudiants de Sciences Po ont regretté que cela ne soit pas le cas. Et, il sera ouvert à la totalité de la communauté de Sciences Po : enseignants de toutes sortes, personnels de toutes sortes, anciens élèves de toutes sortes et même membres du conseil d'administration.

II. Adoption des procès-verbaux des 14 décembre 2016 et 2 février 2017

Le procès-verbal de la séance du 14 décembre est adopté à l'unanimité.

Celui du 2 février sera adopté au conseil de la rentrée.

III. Examen et vote des comptes 2016 de la FNSP

M. MION.- C'est une présentation que nous allons assurer avec Charline Avenel et Pierre-Yves Suard notre directeur financier. Je m'en tiendrai à quelques observations liminaires rapides.

L'année 2016 dont nous arrêtons les comptes a plutôt été une bonne année sur le plan de nos finances puisque notre résultat s'établit à 3,6 M€ et qu'ainsi, nous réalisons les anticipations financières qui figurent dans le projet stratégique « Campus 2022 ».

Le 23 décembre 2016 a eu lieu l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie qui sera pour notre établissement le siège d'une profonde transformation de la façon d'accomplir ses différents métiers.

Dans un contexte où les dotations publiques sont demeurées stables en 2016 - en revanche, elles augmentent légèrement en 2017 - nous avons continué de relever un défi majeur pour nous, celui de la diversification de nos ressources. C'est la pierre angulaire de notre développement futur. Nos ressources propres en fonds libres s'établissent désormais à 58 % du total de nos ressources. Les partenariats avec les collectivités locales ont progressé - notamment grâce à la région PACA qui soutien notre campus de Menton - de même que la performance de la levée de fonds auprès des entreprises (+6,4 %) et auprès des particuliers (+30 %). La formation continue poursuit quant à elle sa montée en puissance à un rythme que nous pourrions examiner dans un instant.

C'est ainsi que nos ressources atteignent 175 M€, soit une croissance de 5,8 %.

Parallèlement à cela, nous avons veillé à poursuivre nos efforts de maîtrise de nos dépenses. Ces efforts reposent notamment sur l'encadrement de notre masse salariale qui a dû concilier plusieurs impératifs :

. ne pas geler les recrutements, ce qui aurait pour effet d'atrophier le développement de notre institution parce que les évolutions auxquelles nous sommes confrontés imposent que nous soyons en mesure de mener des recrutements mesurés pour le développement de nos écoles notamment, pour l'accompagnement

du développement de notre campus de Reims ensuite et pour la croissance de notre faculté permanente qui, vous le savez, reste un des objectifs stratégiques de notre maison ;

. ne pas sacrifier l'emploi existant, c'est une priorité que chacun comprendra. Pour motiver l'ensemble de nos collaborateurs de notre maison, il convient de ne pas rompre le contrat social sur lequel elle est fondée.

Nos dépenses de fonctionnement, elles aussi contraintes par certains impératifs conjoncturels, restent contenues. Par « impératifs conjoncturels », je pense notamment au contexte issu de l'état d'urgence qui nous impose des surcoûts très importants en matière de sûreté et de sécurité ; la traduction de cela apparaît très nettement dans nos comptes. Ces efforts ne sont pas destinés à nous offrir une satisfaction vaine qui serait de laisser grossir notre bas de laine. Ces efforts sont au service de nos priorités stratégiques :

. offrir à nos étudiants la meilleure formation possible et faire en sorte d'accroître au sein de notre population étudiante la diversité sociale et la diversité géographique. Vous verrez que l'un des postes qui augmentent le plus - sinon le plus - est celui des dépenses afférentes à la redistribution sociale. Les bourses croissent de façon dynamique à hauteur de 7,2 % ;

. développer la faculté permanente, j'en ai déjà dit un mot ;

. viabiliser notre projet « Campus 2022 » et donc dégager un solde positif pour assurer les ratios auxquels nous nous sommes engagés auprès des établissements qui nous financent.

En 2016, le résultat net s'établit donc à 3,6 M€ après 4,8 M€ en 2015. Je crois que cela démontre la robustesse du modèle économique de Sciences Po ainsi que la capacité qui est la nôtre d'envisager sereinement notre développement tout en poursuivant nos efforts d'amélioration de gestion.

Sans plus attendre, Monsieur le Président, je vous propose de laisser la parole à Mme Avenel et à M. Suard qui vont détailler les quelques éléments que je viens de présenter de manière plus synthétique.

Mme AVENEL.- En page 3 de la présentation, vous avez une perspective sur vingt-cinq ans qui indique que les subventions publiques structurelles sont passées de 90 % de la totalité des ressources au début de cette période à 39 % en 2016 ; à l'inverse, les ressources propres de l'établissement sont passées de 9 à 58 %, ce qui marque un modèle de plus en plus diversifié.

Les ressources s'établissent à 175 M€, soit une hausse de 5,8 % contre 2,4 % en 2015. Les faits marquants de ces évolutions sont :

- . la stagnation de la DGF ;
- . la croissance de 17,8 % des financements locaux notamment pour sécuriser et amplifier l'effort des collectivités locales en faveur de nos campus en région ;
- . la hausse de 12,4 % des prestations de services, la part la plus importante étant la formation continue ;
- . la croissance de 8,8 % du produit des droits de scolarité, notamment en raison de l'augmentation des effectifs.

M. SUARD.- La dotation globale de fonctionnement est très stable : 64 M€. Les financements locaux sur projets nationaux et européens progressent de 5,3 % pour s'établir à 16,8 M€. Les financements locaux augmentent de 408 000 € (+11 %) en fonds libres pour s'établir à 4,5 M€ dont 3,9 M€ correspondent au soutien des collectivités locales aux six campus en région. Les financements sur projet nationaux sont demeurés stables à 8,4 M€. En effet, la fin de l'Idex engendre une baisse de 800 000 € qui a été compensée à même hauteur par l'augmentation du financement en provenance des ministères. Les financements sur projets européens s'élèvent à 3,8 M€. La hausse s'explique par une augmentation des financements au titre des projets scientifiques pluriannuels et par celle des financements Erasmus.

Mme AVENEL.- Lors du comité d'audit, une question a été posée sur les ERC dont le montant est en baisse entre 2015 et 2016. Ce n'est pas dû à une baisse du nombre d'ERC qui reste stable mais à la temporalité des versements. Nos résultats en matière d'ERC sont donc plutôt considérés comme satisfaisants, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales.

Les fonds institutionnels et d'entreprises augmentent de 3,4 %.

Le montant des financements en fonds libres est de 6,1 M€, en progression de 400 000 € par rapport à la dernière meilleure année, à savoir 2012.

Le poste des fonds institutionnels est en hausse de 226 000 €. Il s'agit notamment du partenariat que nous avons avec KFAS.

La collecte des fonds d'entreprises est relativement stable. Toutefois, on observe des mouvements contradictoires : la baisse de 5,1 % de la taxe d'apprentissage liée à la réglementation en vigueur et au fait que nous avons contenu la baisse envisagée sur ce poste de ressources ; la hausse de 6,4 % du mécénat d'entreprise qui compense très largement cette diminution.

M. SUARD.- La levée de fonds auprès des particuliers a sensiblement augmenté et s'est établie à 1,4 M€ (+29 %), ce qui constitue un retour au niveau de collecte de 2012 (1,5 M€). La collecte augmente en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. En 2016, les comptes intègrent 100 000 € de dons fléchés sur le projet Artillerie, qui pour éviter tout effet en résultat sont neutralisés par des charges à payer. L'an prochain, le montant correspondant sera de 600 000 € et de 4,5 M€ en mécénat.

La formation continue poursuit sa dynamique de développement fort depuis 2014. En 2016, le chiffre d'affaires de cette activité a progressé de 16 % pour atteindre 12 M€.

La marge brute (1,8 M€) baisse légèrement sous l'effet de l'augmentation d'un certain nombre de coûts de missions, de la masse salariale nécessaire au développement ainsi que de dépenses de locaux et pour l'outil de gestion informatique Ammon.

La marge nette est de 326 000 € soit 2,7 % du chiffre d'affaires.

Mme AVENEL.- Les ressources en provenance des usagers croissent de 7,7 % et s'élèvent à 58,6 M€.

Le produit des droits de scolarité (54,3 M€) est en hausse de 4,4 M€ : 2,3 M€ proviennent de l'augmentation des effectifs notamment pour ce qui concerne les retours de césure de nos étudiants tandis que les effectifs à l'entrée de Sciences Po demeurent relativement stables ; 0,7 M€ provient de la hausse du droit moyen des nouveaux élèves qui s'explique par une augmentation de 7 % du nombre d'étudiants hors espace économique européen qui payent le montant de droit maximal d'une part, et à une hausse du montant moyen des droits d'inscription de 7 % également pour le Collège universitaire comme pour les étudiants en Master, d'autre part.

M. SUARD.- Les produits financiers et exceptionnels s'élèvent à 5,3 M€ et progressent essentiellement en raison de la reprise à hauteur de 1,9 M€ de la provision relative au financement du campus de Reims qui a été constituée en 2013 et en 2014. Au global, ce poste progresse de 84 %.

Les activités consolidées de Sciences Po représentent 193 M€ (contre 183 M€ en 2015) si l'on ajoute au total des ressources, les salaires des enseignants-chercheurs et chercheurs payés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et par le CNRS.

Mme AVENEL.- Les dépenses en fonds libres augmentent de 9,4 M€ (+6,7 %). Les points saillants sont :

- . la hausse des charges exceptionnelles de 36 % du fait d'un provisionnement pour les frais de déménagement pour l'Hôtel de l'Artillerie. Nous effectuons ce provisionnement aujourd'hui mais il impactera le résultat en 2021 lorsque nous déménagerons ;
- . la hausse importante (+17,4 %) des dépenses de fonctionnement, notamment d'enseignement, mais qui est compensée par des ressources sur la tarification de la formation continue ;
- . la croissance également importante des dépenses de locaux de 10,3 % et malheureusement probablement durable. Cela s'explique par le coût substantiel que nous avons dû consentir en matière de sécurisation de l'accès à nos locaux ;
- . une croissance dynamique des bourses de 7,2 % ;
- . une croissance de la masse salariale de 4 % sur laquelle nous reviendrons car dans cette croissance, il y a un effet périmètre du fait du re-provisionnement d'une erreur dans la comptabilisation des congés payés en 2015.

Les dépenses de personnel progressent d'environ 4 % et s'établissent à 83,9 M€. Les dépenses de personnel permanent (hors intérimaires, vacataires et doctorants contractuels) ont augmenté de 2,9 M€ (+3,8 %) pour atteindre 80,8 M€. Cette hausse provient d'une progression de 4 % sur les fonds libres et d'une progression de 2,7 % sur les fonds affectés, c'est-à-dire avec des ressources associées.

Cette hausse de 2,6 M€ (+4 %) du personnel permanent englobe des dépenses importantes en matière de provisions pour RTT, congés payés et repos compensateurs. Si on enlève l'erreur de provisionnement réalisée en 2015 que nous avons dû régulariser en 2016, la progression de la masse salariale est de 3,1 % (soit 1,7 M€).

Il convient de distinguer les évolutions à l'œuvre sur le personnel administratif d'une part, et sur le personnel académique, d'autre part. Sur le personnel administratif, la progression de 1,3 M€ provient des dépenses salariales qui évoluent en fonction des accords collectifs (+0,7 M€) et des variations entrées/sorties avec +29 entrées dont 6 CDI - ce sont des entrées relativement ciblées. Sur le personnel académique, la baisse de la masse salariale est de 1,6 M€ en raison d'une croissance de la masse salariale relative aux salariés présents qui tient à la hausse de la rémunération du personnel académique et d'une légère diminution de la masse salariale en raison des départs et de leur non-remplacement immédiat.

A plusieurs reprises, le conseil d'administration a demandé un point sur les effectifs sous-jacents à l'évolution de la masse salariale. A fin décembre 2016, l'effectif global de Sciences Po est de 1 291 personnes dont 115 salariés payés directement par le ministère de l'enseignement supérieur et 84 salariés par le CNRS. En 2015, l'effectif était de 1 250 personnes.

L'effectif de la FNSP est de 1 092 personnes ; il est composé de 874 administratifs et de 218 académiques. Par rapport à fin 2015, le personnel administratif compte 29 personnes de plus : 6 CDI et 23 CDD. Les 6 créations d'emploi sont totalement ciblées sur la montée en puissance des écoles, du collège universitaire et notamment du campus de Reims. Quant au personnel académique, les 12 personnes supplémentaires se répartissent entre du personnel FNSP, du personnel CNRS et du personnel financé directement par le ministère de l'enseignement supérieur, ce qui permet de répondre à l'objectif de montée en puissance de la faculté permanente.

M. SUARD.- Les dépenses d'enseignement ont augmenté de 500 000 € (+2,7 %). Il s'agit essentiellement d'un recours plus important de la formation initiale de +3,6 %, à rapprocher du pourcentage des effectifs concernés (+4,8 %). Il s'agit du périmètre du collège universitaire et des besoins accrus des Masters. En revanche, les dépenses de formation continue ont continué d'être optimisées ; elles sont en baisse de 120 000 € (-5 %). Les dépenses d'acquisition de ressources documentaires fléchissent de 6,2 % et s'établissent à 1,6 M€.

Mme AVENEL.- Le montant des bourses et des aides sociales s'est élevé à 10,3 M€. Elles sont en croissance de 563 000 € sur fonds libres (+7,2 %) en raison de la hausse des compléments de bourses attribuées aux boursiers du CROUS et assimilés et d'une augmentation des aides accordées au titre des changements de situation familiale.

M. SUARD.- Le périmètre immobilier de Sciences Po se compose de 66 000 m² auxquels il faut ajouter le site de l'Artillerie de 14 000 m².

Les coûts liés aux locaux (19,7 M€) ont augmenté de 10 % du fait des charges d'entretien. Ils comprennent : les dépenses de loyers et de charges relativement stables depuis cinq ans (11,1 M€) ; les dépenses exceptionnelles de sûreté qui ont particulièrement pesé sur la hausse de 1,4 % du poste d'entretien et de maintenance puisqu'elles représentent 962 000 €.

Mme AVENEL.- Les dépenses de fonctionnement s'établissent à 22,3 M€ et progressent de 3,1 M€ (+16,5 %). Une très grosse partie de cette hausse (2,2 M€) est liée à la hausse des rémunérations de services pour des activités pédagogiques - c'est ce que j'expliquais sur la formation continue, nous avons des ressources qui viennent en contrepoint de ces dépenses - le reste étant constitué de dépenses notamment informatiques pour des activités pédagogiques.

M. SUARD.- Les investissements augmentent de 871 000 € et s'établissent à 4,9 M€. Il s'agit de la mise en service de l'ascenseur et de la rénovation de la cafétéria du 27 rue Saint-Guillaume. Le poste « immobilisations en cours » intègre à hauteur de 95,4 M€ l'investissement réalisé dans l'actif immobilier de l'Artillerie.

Les subventions versées baissent en fonds libres de 174 000 € (-15 %) en raison de l'amélioration du résultat de l'activité des Presses de Sciences Po d'une part, et de la non-reconduction de la subvention de l'IEP de Rennes, d'autre part.

Les charges financières et exceptionnelles s'élèvent à 7,5 M€. La partie financière de ce poste est stable en lien avec les prêts d'acquisitions immobilières de Sciences Po. Les provisions s'élèvent à 4,7 M€ ; il s'agit essentiellement du provisionnement du coût du déménagement et de la remise en état des locaux découlant de l'acquisition de l'Artillerie (3,5 M€).

Le résultat net atteint 3,657 M€ contre 4,798 M€ en 2015. Il renforce les capitaux propres qui atteignent 35,4 M€. Les dettes à long terme intègrent l'emprunt nécessaire à l'acquisition de l'Artillerie à hauteur de 70 M€. Fin 2016, la trésorerie s'établit à 30 M€ compte tenu d'un apport en trésorerie de 25,6 M€ réalisé par l'établissement pour l'acquisition précitée.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Ces résultats sont globalement très favorables mais peuvent susciter des demandes d'explication, voire des critiques sur tel ou tel point.

M. FITOUSSI.- Cher Président, ce sont des résultats magnifiques dans une période difficile. Mais ils illustrent un point que je souhaiterais que les étudiants comprennent - et c'est un message à leur égard - à savoir les problèmes que nous rencontrons sur la mesure des choses.

Toutes les dépenses que nous avons listées : la dépense informatique, la dépense pour la bibliothèque, la dépense pour les locaux augmentent le bien-être et en même temps le PIB. Mais il y en a une qui concourt à l'augmentation du PIB mais qui réduit le bien-être, c'est la dépense de sécurité. Plus l'insécurité augmente et plus le PIB augmente. Mais évidemment, personne ne soutiendra que le bien-être augmente !

M. le PRÉSIDENT.- Si j'ai bien compris, même les dépenses de sécurité augmentent le PIB ?

M. FITOUSSI.- Oui.

M. le PRÉSIDENT.- Il faut donc souhaiter une situation assez dure exigeant la prolongation des dépenses de sécurité !

M. FITOUSSI.- Non. Il faut souhaiter que les dépenses de sécurité baissent pour que le bien-être augmente car c'est le bien-être qui est important, pas le PIB.

M. le PRÉSIDENT.- Tu as raison.

M. JULLIAN.- Je voudrais vous remercier pour la présentation du tableau détaillé des effectifs qui était une demande récurrente de ma part...

M. le PRÉSIDENT.- ...vous l'aviez souhaité, je crois.

M. JULLIAN.- Tout à fait. Ce tableau fournit une vision plus précise de l'évolution des effectifs tant administratifs qu'académiques.

Je saisis l'occasion pour signaler le relatif dynamisme des dépenses de personnel. L'effet lié à une « régularisation d'une provision » a été mentionné mais, en revanche, l'augmentation de 474 000 € au titre des entrées et sorties figurant en page 16, est très faible par rapport à la réalité du schéma d'emplois exécuté - à savoir que les effectifs permanents ont augmenté de 32 personnes. Cet écart est certainement lié à des effets infra-annuels de vacances de postes entre un départ et un recrutement ou de recrutements tardifs dans l'année. Je souhaite toutefois appeler l'attention sur le fait qu'en année pleine, un schéma d'emploi positif de 32 personnes est beaucoup plus coûteux que ces 474 000 €. Il rigidifie donc la structure de dépenses pour 2017 même si je comprends que ces recrutements concernent la montée en puissance des écoles et du campus de Reims.

Mme AVENEL.- Et cela intègre l'extension en année pleine 2015, année durant laquelle la croissance des emplois était plus forte.

Mme PARISOT.- Bravo à toute l'équipe pour ces résultats formidables ! J'ai une question sur le tableau très intéressant de la répartition des effectifs. Ce qui me frappe - et j'aimerais connaître les comparaisons que l'on pourrait faire avec d'autres institutions supérieures françaises ou étrangères - c'est le ratio entre personnel administratif et personnel académique. Si j'ai bien compris, c'est un ratio de un pour deux.

M. MION.- Par rapport à ce que l'on observerait dans une institution académique normale, le ratio est très, très en faveur du personnel administratif parce que nous avons une faculté permanente de très petite taille au regard de la grandeur de l'institution. La comparaison de cet indicateur est rendue difficile par le fait que la structure de notre force enseignante est très différente de ce qu'elle est dans une institution avec le même nombre d'étudiants puisque 80 % de l'enseignement et de la formation à Sciences Po sont assurés par des enseignants qui ne sont pas des permanents de la faculté de l'IEP mais par des intervenants extérieurs.

Mme PARISOT.- D'accord. Mais ces intervenants extérieurs n'apparaissent pas du tout sur le tableau ?

M. MION.- Ce sont des vacataires et leur rémunération apparaît en dépenses d'enseignement. C'est une comparaison que je ne sais pas faire immédiatement mais ce serait intéressant de faire le ratio entre le nombre de personnels administratifs et le nombre d'étudiants afin de voir comment nous nous situons par rapport à d'autres établissements. C'est un chiffre que nous pourrions vous donner lors d'une prochaine séance.

M. MAYER.- Dans ce tableau, le personnel académique comprend-il les personnels du ministère et du CNRS ?

M. le PRÉSIDENT.- Oui, les 218...

M. MAYER.- ...non. Les 218 sont uniquement FNSP. Les académiques enseignants-chercheurs sont donc au nombre de 278.

Mme AVENEL.- Enseignants-chercheurs mais également enseignants et chercheurs, c'est-à-dire y compris par exemple les PRAG.

Mme PARISOT.- On additionne donc les 218 et les 278 ?

M. le PRÉSIDENT.- Non.

M. MION.- C'est 278 dont 218.

Mme PARISOT.- D'accord.

Mme BERTRAND DORLEAC.- Une question d'historienne. J'ai l'impression que, malgré tout, le corps académique est en progression vraiment sensible par rapport aux autres années. Il faudrait peut-être que l'on regarde en amont.

M. le PRÉSIDENT.- Sur une longue période il n'y a aucun doute, l'augmentation est considérable. Par rapport à une vingtaine d'années, cela doit être multiplié par plus que dix.

M. MION.- Pas tout à fait. Depuis 2000, le nombre net de créations d'emplois en valeur absolue est 70 pour les emplois académiques mais ce nombre croît d'année en année sans nécessairement que cela se traduise sur les effectifs présents puisque les créations d'emplois une année donnée - notamment d'emplois publics - ne donnent pas nécessairement lieu à un recrutement immédiat. En effet, comme vous le savez les départements et les centres doivent gérer des processus de recrutement lourds ; ils ne sont donc pas systématiquement en mesure de pourvoir ces emplois immédiatement. Mais la tendance est bien une hausse continue sur la période et une croissance très remarquable à l'échelle des trente dernières années au moins.

M. le PRÉSIDENT.- Et qui est également portée par la création des écoles.

Mme AVENEL.- Dans le document que nous avons coutume de donner en même temps que les comptes, vous trouverez les statistiques générales de ces données sur séries longues depuis 2000 qui éclairent un certain nombre de points : l'internationalisation des étudiants, la montée en puissance de la faculté permanente ainsi que d'autres points saillants. Ces données attestent la transformation de l'institution sur une très longue période depuis 2000.

M. ZEROUATI.- Merci pour la présentation et bravo à toutes les équipes pour ces bons résultats qui démontrent la robustesse du modèle économique de Sciences Po. Une question par rapport aux augmentations des dépenses de l'aide sociale et des bourses : combien d'étudiants boursiers cela représente-t-il et quel est le pourcentage par rapport au nombre total d'étudiants ?

Mme AVENEL.- Cela fait 26 % d'étudiants boursiers mais plus de 35 % d'étudiants aidés et, par ailleurs, une hausse du montant des bourses attribuées sur critères sociaux.

M. MARC.- On peut souligner les efforts faits tant sur l'aide sociale que l'encadrement pédagogique avec le soutien des enseignants ou les améliorations sur les bâtiments. Cependant, nous avons toujours un souci quant au résultat qui, sauf erreur, était prévu à 1,9 M€ et qui s'avère être à 3,6 M€. Et pourtant, on continue à réajuster les frais d'inscription pour environ 500 000 €. Nous avons donc toujours la même interrogation : pourquoi continue-t-on dans cette voie et pourquoi ne pas l'anticiper et ainsi, éviter cette augmentation ? Et, dans la même dynamique que l'on a pu travailler sur les budgets de cette année, il faut maintenir les objectifs à mon sens de gel des frais d'inscription mais aussi continuer le travail que l'on a mené ensemble de lisser les différents paliers en créant de nouvelles tranches.

M. LAZERGES.- J'ai compris que les vacataires étaient en coûts de fonctionnement. En page 23, cela correspond à « rémunération de services » ?

M. le PRÉSIDENT.- Je pense que ce ne sont pas uniquement les vacataires mais aussi la formation continue.

Mme AVENEL.- Les dépenses de vacances ne sont pas dans les dépenses de fonctionnement à l'exception de celles réalisées sous forme de prestations de services pour la formation continue. Il y a un poste spécifique « dépenses d'enseignement » qui traduit toutes les dépenses de la formation initiale et notamment de vacances.

M. le PRÉSIDENT.- Ces dépenses ne sont donc pas isolées ?

Mme AVENEL.- Les dépenses de vacances de la formation initiale le sont. Celles sous forme de prestations de services sont dans le poste « prestations de services ».

M. le PRÉSIDENT.- Quelle est la différence entre « dépenses sous forme de prestations de services » et « dépenses d'enseignement » ?

M. SUARD.- Cela veut dire que l'on paye à d'autres entités qui sont associées pour des programmes de formations spécifiques, des coûts de formation qui ne sont pas nécessairement des coûts d'enseignement. Mais c'est plutôt minoritaire par rapport à la dépense de l'enseignement et de la formation continue elle-même.

Mme AVENEL.- Par exemple, en matière de formation continue, dans les programmes, il y a des dépenses de coaching...

M. le PRÉSIDENT.- ...mais tout cela concerne uniquement la formation continue.

Mme AVENEL.- Absolument.

M. le PRÉSIDENT.- C'est cela. Je ne voyais pas ce qu'étaient des prestations de services dans la formation initiale ; en vérité, cela n'existe pas.

Avant de passer au vote de la première résolution, la parole est au Commissaire aux comptes.

M. LAMY (Commissaire aux comptes).- Mesdames et Messieurs les administrateurs, en exécution de la mission qui nous a été confiée par votre conseil d'administration, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 sur le contrôle des comptes annuels de la FNSP tels que joints à notre rapport, la justification de nos appréciations et les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Sur la base de notre audit, il nous appartient d'exprimer une opinion sur ces comptes. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages, ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes.

Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Ainsi, nous certifions que les comptes annuels sont au regard des règles et principes comptables français réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Fondation à la fin de cet exercice.

En application des dispositions de l'article L 823-9 du Code de commerce relative à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

La Fondation constitue des provisions pour faire face à des charges à caractère certain ou probable mais dont le montant n'est pas fixé de manière précise telles qu'elles sont décrites dans la note 2.4.4 de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues décrites dans cette note sur la base des éléments disponibles à ce jour et avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Enfin, conformément aux normes d'exercice professionnelles applicables en France, nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans les documents adressés au conseil d'administration sur la situation financière et les comptes annuels. Je vous remercie.

M. le PRÉSIDENT.- Merci M. Lamy.

Compte tenu de ce caractère raisonnable, de cette sincérité et également du fait que ces comptes ont été examinés comme il se doit la semaine dernière dans le plus grand détail par le comité d'audit, je sou mets leur approbation à votre vote.

Résolution

« Le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques approuve les comptes de l'exercice 2016. L'excédent de 3 656 853,48 € est affecté en totalité à la réserve facultative. »

Le conseil a adopté cette résolution, en présence du commissaire aux comptes, par 24 voix pour et 2 voix contre des membres présents ou représentés.

IV. Nomination du commissaire aux comptes titulaires et suppléants

M. MION.- M. Lamy vient de nous offrir une très bonne transition puisque ce qui nous vaut d'avoir à évoquer ce point de l'ordre du jour, c'est le fait que le mandat de M. Lamy arrive à son terme avec l'exercice auquel il vient de procéder : l'approbation des comptes 2016.

Avec votre concours Mesdames et Messieurs les membres du conseil d'administration, je voudrais dire notre grande gratitude à M. Lamy pour le travail qu'il a accompli à nos côtés au cours de ces années avec beaucoup d'efficacité, de diligence, de finesse et de patience. Je précise que ce travail était d'une grande rigueur, jamais complaisant et que nous avons beaucoup progressé à son contact. M. Lamy, merci infiniment des travaux que vous avez réalisés avec nous qui, je crois, méritent nos applaudissements.

(Applaudissements)

M. LAMY.- Merci.

M. MION.- Je précise que M. Lamy quitte ses fonctions de commissaire aux comptes auprès de la FNSP mais qu'il nous laisse la meilleure part de lui-même puisque sa fille demeure élève de Sciences Po dans le double diplôme que nous avons avec HEC. C'est donc un très brillant sujet.

Nous sommes donc tenus de choisir un nouveau commissaire aux comptes. Cette compétence, aux termes de nos statuts, appartient au conseil d'administration de la Fondation. Au terme des résolutions du conseil d'administration des 22 mars 2011, 13 mars 2014 et 12 mai 2015, cette mission de commissariat aux comptes titulaires et suppléants avait été confiée à la société AECD représentée par M. François Lamy. Ce mandat arrive à échéance aujourd'hui.

Afin de proposer le choix d'un nouveau commissaire aux comptes, conformément aux règles que nous observons désormais de soumission aux règles de la commande publique, Sciences Po a lancé une procédure de mise en concurrence pour un mandat d'une durée de six exercices : 2017 à 2022. La mission de nos commissaires aux comptes distingue une mission générale de certification de nos comptes annuels et des attestations relatives aux rapports financiers des contrats de recherche, aux comptes rendus d'activités de nos campus en région, à ceux de l'OFCE et au *federal loans* qui sont versés par le gouvernement américain aux élèves Américains qui étudient chez nous.

Au terme de cet appel d'offres, Sciences Po a reçu quatre propositions : AECD le titulaire sortant ; Grant Thornton ; Deloitte et Mazars. Ces quatre réponses étaient très solides et très étayées associant à des dossiers techniques complets des équipes pertinentes prenant en compte les spécificités du fonctionnement de notre institution et ses enjeux actuels de développement. La qualité et l'attrait financier de l'offre du cabinet Mazars nous

semblent ressortir assez nettement du travail d'évaluation que nous avons réalisé. Nous proposons donc à votre conseil de valider le choix du cabinet Mazars pour la mission que je viens de décrire. Je précise qu'en termes quantitatifs, il devrait résulter de cet appel d'offres et du contrat avec Mazars une diminution de 20 % du coût annuel de la prestation de commissariat aux comptes.

Tel est le sens de la délibération que nous soumettons à vos suffrages.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas de demande de parole, je mets la deuxième résolution au vote.

Résolution

« Conformément aux résolutions du conseil d'administration des 22 mars 2011, 13 mai 2014 et 12 mai 2015, la mission de commissariat aux comptes titulaire et suppléant confiée à la société AECD, représentée par M. François Lamy, 7, rue de Monceau 75008 Paris, prend fin à l'issue du conseil d'administration approuvant les comptes de l'exercice 2016.

Le conseil d'administration constate que le mandat précédemment confié à la société AECO, représentée par M. François Lamy, 7, rue de Monceau 75008 Paris, arrive à échéance à l'issue de sa délibération sur les comptes de l'exercice 2016. A l'issue de la passation d'un marché relatif à cette prestation, selon la procédure d'appel d'offres restreint, il décide de nommer pour une durée de six exercices :

- le cabinet Mazars, 61 rue Henri Regnault, 92075 Paris La Défense, en qualité de Commissaire aux comptes titulaire ;
- M. Cyrille Brouard, 61 rue Henri Regnault, 92075 Paris La Défense, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant, appelé à remplacer le commissaire aux comptes titulaire en cas de cessation de ses fonctions.

La durée des fonctions des commissaires aux comptes expirera à l'issue du conseil d'administration annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2022. »

Le conseil a adopté cette résolution à l'unanimité des membres présents ou représentés.

V. Présentation de la réforme de la Prépa'Concours et adoption des tarifs pour l'année universitaire 2017-2018

M. le PRÉSIDENT.- Cette présentation va être faite par le doyen de l'Ecole des affaires publiques, le professeur Yann Algan.

M. MION.- Je remercie le professeur Algan de sa présence parmi nous aujourd'hui. Il va nous rendre compte de deux aspects de ses missions. Tout d'abord, une tâche qu'il avait accepté d'assumer à ma demande, à savoir une réflexion en profondeur sur le modèle d'organisation et de fonctionnement de la préparation aux concours administratifs de Sciences Po. Il va nous dire comment ce travail a été conduit de manière collégiale et les conclusions auxquelles nous sommes parvenus. Ensuite, une information sur le fonctionnement de cette école deux ans après sa création.

M. ALGAN.- Bonjour à tous. Merci de m'accueillir au nom de l'Ecole des affaires publiques. Je vais commencer par vous présenter la réforme de la Prépa'Concours pour en faire une prépa moderne, efficace et ouverte. Puis, je ferai un point d'information sur l'Ecole d'affaires publiques qui sera le deuxième temps de notre réflexion. Nous avons ouvert l'Ecole des affaires publiques en 2015 mais suite au développement et à l'élargissement de cette école, il était nécessaire que l'on ait un temps particulier sur la prépa.

D'abord, quelques éléments de contexte sur cette réforme.

A l'heure actuelle, la Prépa'Concours nationale et européenne à Sciences Po accueille environ 600 étudiants. C'est une prépa dont on peut s'enorgueillir des résultats puisque chaque année, sur ces 600 étudiants, environ 120 sont lauréats de différents concours. Cependant, cette prépa fait face à un certain nombre de défis. J'en relève au moins trois.

Le premier concerne la question du recrutement et du nombre d'étudiants. En l'espace de trois ans, nous sommes passés de 300 à 600, en particulier du fait de l'accès à cette prépa des étudiants de M2 qui généralement réussissent dès leur Master le concours et il a fallu tenir compte de cette inflation. Pour le moment, cette prépa est uniquement réservée aux étudiants diplômés de Sciences Po et n'est donc pas ouverte sur l'extérieur. Enfin, d'une certaine façon cette prépa était un peu hors sol puisque non arrimée aux écoles - dont l'Ecole des affaires publiques - en particulier, s'agissant des règles de certification et de scolarité.

Le deuxième point important, c'est que jusqu'à présent, cette prépa était essentiellement centrée sur le concours à l'ENA. Avec 600 étudiants, il y a donc un problème de taille de tuyau. Nous devons absolument

préparer ces étudiants à l'ensemble des concours et prendre à bras le corps le souci de leur professionnalisation et de leur insertion.

Le troisième point est le modèle économique car cette Prépa'Concours est relativement déficitaire. Les dépenses sont de l'ordre de 1,2 M€ (1,8 M€ hors frais de structure) et les recettes uniquement de 600 000 €. L'une des grandes explications de ce déficit vient de ce que les diplômés de Sciences Po - c'est-à-dire après le Master, les élèves qui sont en 6 et 7^{ème} années - s'acquittent du barème du Collège universitaire alors que la prépa donne gracieusement ses services pour l'ensemble des étudiants de Masters qui représentent maintenant la moitié des effectifs.

Face à ces trois défis, nous avons proposé les préconisations suivantes :

► S'agissant du recrutement et de la certification, nous proposons que cette prépa soit ouverte de droit à l'ensemble des étudiants de Masters ou de diplômés.

En revanche, nous avons une procédure pour essayer de réorienter les étudiants qui recommencent une préparation deux ou trois fois - soit environ 10 à 15 % de nos effectifs - considérant que c'est la moins bonne des façons de les préparer au marché du travail que de leur dire de continuer à s'enfermer dans de telles préparations.

Et, point important, à titre expérimental, nous ouvrons notre préparation à l'ensemble du monde extérieur - aux autres écoles, autres universités, autres instituts - avec un quota de 50 étudiants au départ.

On doit délivrer un certificat car beaucoup d'étudiants nous ont fait savoir que pour eux c'était une année blanche. C'est notamment le cas de ceux qui n'avaient pas de concours et aussi, pour les étudiants qui viennent de filières autres que celle de l'Ecole d'affaires publiques, en particulier, dans les filières d'administration - il y en a qui viennent de l'Ecole de management, d'un doctorat de recherche ou de l'Ecole d'affaires internationales - cela leur permettrait de valoriser cette expérience sur leur *curriculum vitae*.

Enfin, nous proposons de pouvoir arrimer notre école sur des règles de scolarité qui soient standards, avec une assiduité aussi bien du côté des étudiants que des enseignants et avec une vraie charte pour l'ensemble des acteurs de cette prépa.

► Concernant l'organisation de la scolarité, nous avons pensé à une Prépa'Concours nationale et européenne qui prépare à tous les concours. Nous ne préparons pas uniquement à l'ENA mais à 13 concours, y compris celui de l'INED, de la Banque de France et du Quai d'Orsay. C'est donc pour nous une exigence importante de pouvoir moduler les parcours et leur visibilité en fonction des profils des étudiants.

Nous proposons également que cette prépa tienne compte de la diversité des parcours des étudiants. Si nous voulons maintenir ce gage d'ouverture, il ne faut pas que nous nous adressions uniquement aux étudiants d'une spécialité d'administration publique. Il faut que nous puissions donner la possibilité à l'ensemble des étudiants, en fonction de leur parcours antérieur, de se former à des beaux métiers de la haute fonction publique.

Cette Prépa'Concours devrait réfléchir beaucoup plus à l'articulation avec le Master et qu'elle tienne compte non seulement des connaissances fondamentales dans l'ensemble des disciplines essentielles des concours - que ce soit en finances publiques, en droit, en économie qui sont arrimées dans le cadre du master - mais qu'elle puisse aussi donner un supplément d'âme avec les grandes directions d'études qui permettent de mettre en perspective les grandes problématiques, de les inscrire dans des questions d'actualité et que ces grandes directions d'études soient vraiment adossées à des conférences de méthode. Cela peut vous surprendre car ce n'était pas nécessairement le cas mais « méthode » veut dire « de savoir-faire » pour que les étudiants soient vraiment mis dans des situations de préparation aux concours.

Par ailleurs, nous aimerions que cette prépa soit beaucoup plus personnalisée et qu'il y ait un vrai accompagnement de l'ensemble des étudiants avec : des modules de coaching, des modules très spécifiques pour l'ensemble des concours, des préparations aux oraux qui soient inscrites dès le début de la scolarité et des temps de professionnalisation durant lesquels des personnes de la société civile, de l'Administration et de l'État puissent présenter la grande richesse des métiers auxquels pourront se présenter les étudiants.

Enfin, nous avons pensé à une prépa numérisée avec une vraie plateforme sur laquelle les étudiants puissent évaluer leur progrès et avoir accès à l'ensemble de leurs cours - nous allons essayer de développer un certain nombre de MOOCs sur des disciplines fondamentales - et également que cette prépa les accompagne tout au long de l'année.

Pour le moment, la scolarité simple de la prépa est de septembre à avril ensuite, vous avez un petit sas de préparation à l'oral pour ceux qui sont admissibles. Nous pourrions leur proposer un certain nombre

de cours en ligne dès l'été qui rentrent dans la prépa pour qu'ils puissent acquérir les fondamentaux dont ils ne disposeraient pas puis, d'avoir un module de formation tout au long de l'année jusqu'en avril comme c'est le cas mais repensé et enrichi, et du mois d'avril jusqu'au mois août, d'avoir un lien avec nous pour qu'ils puissent préparer et s'exercer aux concours plutôt que d'avoir une période blanche durant laquelle les plus fortunés d'entre eux se tournent vers des prépas privées.

► Concernant le modèle économique, nous avons eu de grandes discussions au conseil de la vie étudiante, au conseil de l'Institut et avec l'ensemble des représentations des étudiants. Un modèle économique aussi déséquilibré n'est pas soutenable à long terme. En même temps, nous voulons absolument maintenir notre exigence d'ouverture sociale pour l'ensemble des étudiants.

Nous proposons donc la solution suivante. Que les étudiants de M2 - pour lesquels les services de la prépa sont gratuits - s'acquittent d'un forfait modulable qui tienne compte de leurs ressources en maintenant les bourses qui présentent environ 30 % des effectifs et qui sont acquittées de l'ensemble des droits. Les étudiants des Masters qui selon leurs barèmes d'imposition sont en-dessous des tranches de forfait de 1 500 € s'acquittent des forfaits du barème de Master - ainsi, ceux qui sont sur la tranche de 350 € s'acquittent des 350 € - et nous montons jusqu'à 1 500 €. En revanche, s'agissant des étudiants diplômés, les boursiers sont exonérés de droits et pour les autres, nous maintenons le barème du Collège universitaire. Je vous rappelle que c'est un barème progressif qui s'étale entre 0 et un peu plus de 10 000 € pour les tranches les plus élevées. Ce barème n'est pas nécessairement compétitif par rapport à d'autres prépas qui sont fortement subventionnées ou qui font appel à la subvention des parents. Je parle aussi bien de la prépa Paris I, de l'ENS que de prépas privées qui généralement proposent des forfaits de l'ordre de 3 000 €. Cependant, ce barème progressif nous semble être le plus équitable, en particulier pour redistribuer et favoriser nos étudiants les plus talentueux mais qui n'ont pas la chance d'être suffisamment fortunés.

Avec ce nouveau modèle, nous resterons dans un déséquilibre de déficit par rapport au modèle actuel mais que nous ramènerons de 600 000 € hors frais de structure à 300 voire 350 000 €.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup, Yann Algan, pour la qualité et l'intérêt de votre présentation précise sur presque tous les points, sauf sur un si vous me permettez. Vous ne nous proposez pas cette réforme qui a été adoptée par le conseil de l'Institut et qui n'est pas de notre compétence. N'est de notre compétence et va être soumise au vote uniquement l'adoption des droits de scolarité. Autant, il est important que nous ayons des éléments de réflexion sur toutes les activités substantielles de la Fondation puisque nous décidons des budgets et que nous fixons les grandes orientations, autant au-delà de l'information, nous ne devons pas empiéter, outrepasser notre pouvoir. Il faut se méfier des conseils ou des présidences trop jupitériennes. C'est pourquoi je voudrais que la discussion ne porte pas sur le contenu de la réforme - qui a été très longuement discutée dans les différents conseils - mais qu'elle se cantonne sur ce sur quoi nous devons voter, à savoir les droits de scolarité. Cela étant dit, j'imagine que M. Marc veut la parole !

M. MARC.- En effet. Je pense qu'il y a un souci en page 2 du projet de résolution n°3. Ce n'est pas le tableau qui a été voté en décembre 2014.

M. MION.- Sur le barème progressif du Collège ?

M. MARC.- Exactement.

M. MION.- Nous allons vérifier et, si tel est le cas, nous rectifierons.

M. le PRÉSIDENT.- Merci de cette contribution très positive.

M. PÉCOUT.- Je voudrais vous demander la permission d'outrepasser le périmètre que vous avez fixé puisqu'après tout, le professeur Algan a été convié par ce conseil ou son président pour venir exposer un certain nombre de choses, ce qu'il a fait et très bien fait. J'ai trouvé cela fort convaincant.

J'entends que nous n'ayons qu'à nous prononcer sur les droits mais pour cela, comme garant dudit principe de l'égalité d'enseignement supérieur, j'ai besoin d'en savoir un peu plus sur la nature et la valeur d'usage de la certification.

M. le PRÉSIDENT.- Entendons-nous bien Monsieur le Recteur, quand quelqu'un vient nous parler de la substance, je ne vais bien évidemment pas dire au conseil qu'il n'a pas le droit de s'exprimer. Simplement, je ne voulais pas que l'on reprenne l'ensemble de la discussion sur cette réforme qui a été largement débattue. Mais je ne briderai en rien votre liberté ; ce serait contradictoire avec les évocations faites tout à l'heure.

M. ALGAN.- Il s'agit d'un certificat qui rentre dans les règles de scolarité standards de certification de notre établissement. Il ne s'agira pas de Master mais de certificat de Sciences Po.

M. PÉCOUT.- Merci.

M. METZGER.- Je souhaite rendre compte des débats qui ont eu lieu en conseil de l'Institut ainsi qu'en conseil de la vie étudiante et de la formation (CVEF). Globalement, les deux conseils ont été extrêmement favorables à toutes les orientations pédagogiques proposées que l'on ne peut que soutenir. Pour bien connaître la

Prépa'Concours de l'intérieur, il y a évidemment des marges de progression et il me semble que l'on se dirige dans la bonne direction. Les débats se sont cristallisés en CVEF - et un peu par extension au conseil de l'institut - sur un sujet qui ne relève pas directement de leurs compétences, celui des droits de scolarité. Par rapport à aujourd'hui, nous étions dans une situation renversée puisque le conseil d'administration est davantage compétent sur les questions financières et moins compétent en matière d'orientations pédagogiques. Toujours est-il que le CVEF n'a pas approuvé le projet de réforme en raison des droits de scolarité tandis que le conseil de l'Institut l'a approuvé par 18 voix pour, 9 contre et 2 abstentions.

À titre personnel, je souhaiterais apporter un élément de réflexion complémentaire. En tant qu'intervenant de cette Prépa'Concours, je constate que, si les effectifs ont effectivement beaucoup augmenté (de 300 à 600 en quelques années), le nombre de candidats aux concours n'a pas pour autant augmenté dans les mêmes proportions. A titre d'illustration, il est quasiment stable au concours de l'ENA et le dernier concours d'administrateur du Sénat a attiré presque deux fois moins de candidats que d'habitude. Cela corrobore un phénomène auquel on assiste depuis quelques années : de plus en plus d'étudiants s'inscrivent en Prépa'Concours mais ne présentent pas les concours. Ils abandonnent souvent la Prépa'Concours en cours de route lorsqu'ils trouvent un emploi, celle-ci jouant en quelque sorte un rôle d'amortisseur du chômage. On peut le regretter mais c'est l'un des effets de la crise et c'est la principale raison pour laquelle, depuis cinq ans, on observe une telle augmentation des effectifs.

Il faut donc apporter une réponse adaptée à la situation de terrain, le problème sous-jacent étant celui de l'insertion professionnelle des étudiants concernés. Je propose d'explorer une piste simple qui permettrait d'ailleurs de réaliser des économies par rapport au projet qui nous est présenté : il s'agirait tout simplement de décaler de trois mois le calendrier de la maquette pédagogique. Concrètement, dans la mesure où l'immense majorité des inscrits présente le concours de l'ENA dont les épreuves ont lieu à partir de la fin du mois d'août, je propose de démarrer les cours en janvier et de terminer en juillet, au lieu de l'actuel calendrier qui démarre en octobre et s'achève fin avril. D'une part, cela éviterait de laisser nos étudiants dans la nature entre avril et août et ceux-ci n'auraient pas besoin de trouver et de payer d'autres structures pour réviser. D'autre part, cela libèrerait le semestre d'automne pour ces étudiants qui pourraient enrichir leur CV d'un stage supplémentaire...

M. le PRÉSIDENT. - ...vous comprenez bien que je ne peux pas ouvrir ici un débat sur des modifications calendaires. Autant M. le Recteur avait raison de vouloir éclairer un point de substance, autant on ne va pas rediscuter du calendrier...

M. METZGER. - Derrière cette proposition de modification calendaire se trouve le véritable sujet qui est celui de l'insertion professionnelle de nos étudiants. De surcroît, cette proposition fonctionne à budget constant et permet même d'économiser des dépenses supplémentaires envisagées dans le projet qui nous est présenté, par conséquent de desserrer la contrainte financière.

M. le PRÉSIDENT. - Très bien. Dis comme cela, c'est parfait. Et la création du certificat est un début de réponse à votre demande.

M. de CASTRIES. - Merci au professeur Algan de cette présentation très claire. J'ai trois questions mais je ne demande la réponse qu'à deux d'entre elles puisque la troisième est hors champ.

À quoi mesurera-t-on le succès ? Quel sera l'objectif ?

Et puis, je comprends bien que l'on puisse accepter qu'une formation soit durablement déficitaire sur le plan du modèle économique si c'est une décision consciente et acceptée dans l'arbre des choix du conseil. Si l'on pratique une comptabilité analytique de l'ensemble des formations, j'aimerais qu'un jour le conseil puisse savoir quelles sont les formations en excédent et quelles sont celles qui sont subventionnées par les autres ; ceci afin d'être sûr que ces transferts implicites correspondent à une volonté explicite de l'institution et de son conseil.

Quant à ma troisième question, passer d'une préparation à un seul concours à une préparation à une multitude de concours me laisse un peu perplexe. Ma grand-mère disait toujours : « *Bon à tout, propre à rien* ». Comment passe-t-on de la capacité à préparer efficacement à un concours à celle de préparer efficacement à - si j'ai bien compté - plus d'une douzaine ? J'imagine que derrière cela, il y a un certain nombre de modifications pédagogiques lourdes que j'aimerais mieux comprendre mais je n'ai pas participé aux discussions qui ont conduit à celle d'aujourd'hui. Je ne souhaite pas de réponse en séance, j'aimerais être éclairé hors séance.

M. le PRÉSIDENT. - Je suggère au contraire que l'on réponde à cette troisième question qui est importante. Que Yan Algan ne réponde pas à la deuxième qui est très générale et qui appelle une réflexion, il faudra le faire mais on n'a pas les éléments. La seule chose que je peux déduire de votre « *Bon à tout, propre à rien* » c'est que manifestement vous n'avez pas la même grand-mère qu'Emmanuel Macron.

M. ALGAN. - Je propose de répondre à la première question avec des éléments de réponse pour la troisième.

Vous avez raison, l'une de nos grandes ambitions est de nous doter d'indicateurs qui puissent objectiver sur la capacité de succès de cette réforme. Le premier indicateur, c'est le taux de réussite au concours. Comme je l'indiquais, pour le moment nous préparons déjà à 13 concours mais nous avons mis l'essentiel de nos ressources sur le concours de l'ENA. Nous avons des chiffres relativement élevés de lauréats qui viennent de Sciences Po de

l'ordre de 80 %. Pour les autres concours, ils sont autour de 55 à 70 %. L'objectif est l'excellence, si l'on atteint 100 % sur l'ensemble de ces concours, nous aurons réussi une partie de notre objectif. Je trouve très bien qu'il y ait d'autres Prépa'Concours ainsi que des lauréats qui viennent d'autres établissements mais du point de vue de Sciences Po, il est important que nous ayons des objectifs aussi élevés.

Le deuxième point - qui pour moi est essentiel - c'est de nous focaliser sur ceux qui ne réussissent pas les concours. Les 120 génies qui passent dans notre institution auront toujours les concours. C'est bien que nous les formions et que nous portions au plus haut leurs ambitions mais ce qui me préoccupe en tant qu'école, ce sont les 500 autres étudiants qui rentrent et qui ne réussissent pas pour que nous puissions aussi les former à une autre activité professionnelle. Pour nous, il y a un critère d'attractivité de faire venir les meilleurs étudiants pas uniquement de Science Po mais aussi de l'Europe entière. Il y a également un objectif de réussite au concours et que tous ceux qui ne réussissent pas puissent grâce à notre école être tout au long de cette certification arrimés sur une professionnalisation vers d'autres types de métiers.

Enfin, il s'agit de promouvoir la diversité. Nous sommes encore confrontés à de vraies logiques d'écuries : ceux qui réussissent les concours sont pour l'instant des étudiants très bons dès la première année de Sciences Po qui se forment par petits groupes de trois et ceux qui viennent d'autres écoles, de passerelles ou de milieux plus modestes et qui ont moins de chances. Ce sera un grand critère de réussite, tout comme le critère de parité étudiante/étudiant. Alors que 55 % d'étudiants passent les concours, au maximum 30 % des lauréats sont des étudiantes.

Enfin, je terminerai sur un seul indicateur. J'espère que ce sera un indicateur d'attractivité pour l'ensemble des étudiants mais aussi pour l'ensemble des enseignants qui voudront venir dans cette prépa ainsi que pour l'ensemble des administrations et des entreprises qui voudront bien se pencher sur la destinée de cette Prépa'Concours nationale et européenne.

Enfin, sur la question du modèle économique, je pense que cette réforme était justement le moment pour que l'on puisse objectiver quel était l'investissement de Sciences Po dans cette Prépa'Concours avec un tel déficit. Jusqu'à présent ces chiffres étaient relativement peu communiqués. Nous allons faire un effort d'organisation avec de nouveaux frais de scolarité du côté des étudiants de M2 mais il restera un déficit qui sera nécessairement financé par d'autres étudiants d'autres filières de Sciences Po. Le pari et l'ambition qui ont été faits, c'est que cette Prépa'Concours soit un point essentiel de Sciences Po. Nous sommes collectivement prêts à assumer ce déficit et à avoir une redistribution au sein des étudiants.

M. MION.- J'ajouterai que naturellement, la vocation d'un établissement d'enseignement supérieur comme le nôtre n'est pas de gagner de l'argent sur l'activité de la formation initiale qui est la nôtre. La formation continue, c'est une autre affaire. Mais si nous sommes investis d'une mission de service public dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, c'est bien qu'il ne s'agit pas de missions qui par nature sont rentables. Ce que nous mesurons pour l'ensemble des formations initiales que nous offrons, c'est la part d'autofinancement que nous sommes capables d'obtenir ; et pour cela, nous prenons en considération soit les subventions directement affectées à une formation, soit les droits de scolarité afférents à cette formation, ceux qui sont acquittés par les élèves qui se sont inscrits. Lorsque Yann Algan parle de déficit, il évoque la part du financement d'une formation qui n'est pas couverte par les ressources directement affectées à cette formation. Mais par nature, il est dans notre mission d'être déficitaire sur ce type de mission. Si cela vous intéresse, à l'occasion d'un autre conseil, nous pourrions faire un exposé un peu plus précis de celles de nos formations qui sont un peu en avance par rapport aux autres dans cette dimension de l'autofinancement.

Mme ROUJA VANDENBROUCK.- Je me limiterai à parler seulement des chiffres, même si nous aurions souhaité revenir sur le volet pédagogique, ce sur quoi les négociations ont porté depuis décembre. Je soulignerai donc deux choses qui expliciteront notre vote.

Aujourd'hui, les frais moyens de scolarité sont de 5 000 € pour les personnes en année complémentaire aux concours, ce qui crée aujourd'hui un effet d'éviction tragique vers d'autres prépas et notamment Paris I. Cela n'apparaît pas dans les statistiques puisque toute personne ayant étudié à Sciences Po se retrouve comptabilisée dans les statistiques et cela même si par la suite elle/il a effectué une prépa à Paris I ou dans d'autres établissements. Par ailleurs, cette nouvelle augmentation de 1 500 € pour les M2 aboutit à une situation telle que les frais de scolarité peuvent aller jusqu'à 16 000 € par an pour les étudiants en haut du barème, ce qui correspond à des frais de formation encore plus élevés que ceux des écoles de commerce les plus chères, notamment HEC, et ce malgré des niveaux de rémunérations de sortie d'école que l'on ne peut comparer.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Nous allons procéder au vote.

Mme AVENEL.- Monsieur le Président, M. Marc a raison, le tableau qui figure dans la résolution n'est, en effet, pas le bon puisqu'il s'agit des tarifs 2016-2017. Je vous propose de passer au point suivant et d'attendre d'avoir les bons chiffres que je mentionnerai ultérieurement pour passer à la résolution.

M. MARC.- Vous l'avez sur le procès-verbal en pages 19 et 20.

M. le PRÉSIDENT.- Dans ce cas, je soumetts au vote le projet de résolution : pour sa page une le projet distribué dit n°3 et pour sa page deux, le tableau des pages 19 et 20 du procès-verbal.

Résolution

« Le conseil d'administration fixe la tarification des droits de scolarité pour l'année universitaire 2017-2018 de la formation PrépaConcours aux montants suivants :

- pour les étudiants inscrits en Master 2 à Sciences Po, les droits suivants s'appliqueront :

1- Droits de scolarité (année universitaire 2017-2018) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal		
Revenu global annuel pris en considération pour un ménage composé d'un couple et de deux enfants (3 parts fiscales) en €	Revenu annuel par part en €	Droits de scolarité PrépaConcours en €
Résidence fiscale hors Union européenne	na	1 500
48 600 et plus	16 200 € à 18 199 €	1 500
42 600 – 48 599	14 200 € à 16 199 €	920
37 600 – 42 599	12 534 € à 14 199 €	530
Jusqu'à 37 599	0 – 12 533	0
Elèves boursiers selon les critères du CROUS (échelons 0 à 7) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale	na	0

- pour les étudiants qui ne sont pas inscrits en Master 2 à Sciences Po, les droits de scolarité suivants s'appliqueront :

2- Droits de scolarité (année universitaire 2017-2018) en fonction du revenu brut annuel global déclaré du foyer fiscal			
Revenu global annuel pris en considération pour un ménage composé d'un couple et de deux enfants (3 parts fiscales) en €	Revenu annuel par part en €	Droits de scolarité PrépaConcours en €	
Résidence fiscale hors Union européenne	na	10 250	
Résidence fiscale Union européenne	199 600 et plus	66 534 et plus	10 250
	129 600 - 199 599	43 200 - 66 533	8 250
	108 600 - 129 599	36 200 - 43 199	6 650
	90 600 - 108 599	30 200 - 36 199	5 490
	75 600 - 90 599	25 200 - 30 199	4 390
	63 600 - 75 599	21 200 - 25 199	3 270
	58 600 - 63 599	19 534 - 21 199	2 160
	54 600 - 58 599	18 200 - 19 533	2 000
	48 600 - 54 599	16 200 - 18 199	1 100
	42 600 - 48 599	14 200 - 16 199	540
	37 600 - 42 599	12 534 - 14 199	320
	Jusqu'à 37 599	0 - 12 533	0
Elèves boursiers selon les critères du CROUS (échelons 0 à 7) ou de la FNSP ou ayant obtenu une exonération de la commission d'aide sociale	na	0	

»

Le conseil a adopté cette résolution par 23 voix pour et 2 voix contre des membres présents et représentés.

VI. Point d'information sur l'Ecole des affaires publiques

M. le PRÉSIDENT.- C'est un point d'information sur l'Ecole des affaires publiques dont M. Algan est le prestigieux et efficace doyen.

M. ALGAN.- C'est l'occasion pour moi de faire un point d'étape après deux ans d'existence de cette école pour vous rappeler notre ambition, où nous en sommes et quels sont les futurs projets.

En termes d'ambition, l'école a pour projet de s'inscrire comme la grande école européenne d'affaires publiques capable de couvrir l'ensemble des dimensions d'affaires publiques et de proposer une expertise européenne d'excellence sur toutes les politiques publiques : la culture, la santé, la sécurité, la défense, le développement durable et les problématiques de climat, économiques et sociales.

Je résumerai cette école en quatre grands points :

- Nous voulons former des acteurs qui soient capables de concevoir des solutions innovantes et responsables dans les plus grands problèmes contemporains et de marier théorie et pratique, décision et action.

- Nous voulons former des acteurs capables d'évoluer dans l'ensemble des affaires publiques aussi bien entre le secteur public, le secteur privé que les organisations nationales et internationales. L'ensemble de nos étudiants viennent dans cette école toujours motivés par le bien commun et ils veulent le servir pas uniquement en étant hauts fonctionnaires mais également en étant managers des affaires publiques et même parfois entrepreneurs.

- Nous voulons proposer une formation avec une pluralité des savoirs et des expertises ancrée sur les sciences sociales, le droit et l'économie. Une formation également ouverte à l'ensemble des savoirs, en particulier en management mais également en éthique et en déontologie. Une formation ouverte aussi sur l'ensemble des nouvelles technologies disruptives, du numérique et d'en comprendre l'interaction pour porter l'ensemble de ces transformations vers l'intérêt général.

- Nous voulons offrir une école européenne qui soit une alternative crédible au modèle anglo-saxon actuel tel que la Kennedy ou la London School of Economics - une école européenne mais aussi internationale. D'ailleurs, nous sommes déjà à mi-parcours de cette ambition puisque le tiers des étudiants sont des étudiants internationaux.

J'aimerais tout d'abord commencer cette présentation par un rapide descriptif de l'architecture de l'école que vous avez en page 4, avec nos offres de formation. Cette école s'articule autour de trois grands types de formation.

Tout d'abord, des formations initiales en Master, c'est-à-dire pré-expérience, autour d'un Master de politiques publiques et d'un Master d'affaires européennes qui montre bien la patine européenne de cette école.

Ensuite, pour des jeunes professionnels avec un minimum de cinq ans d'expérience, des Masters en un an. Le Master *in Public Administration* qui renvoie à une marque internationale. Et, en lien avec l'*executive formation* de Sciences Po, des programmes exécutifs bien spécifiques avec une vraie demande en provenance d'Asie, de Chine, d'Amérique latine, d'Inde ou d'Afrique pour comprendre quelle est la spécificité européenne dans les approches de régulation ou dans celles des politiques publiques.

Cette école est profondément internationalisée. Elle accueille le *Global Public Policy Network* qui est l'un des réseaux des plus grandes écoles d'affaires publiques de par le monde, aussi bien Columbia aux Etats-Unis que la London School of Economic, Hertie à Berlin, la NUS à Singapour, à Tokyo, au Brésil. Le double diplôme de par le monde est extrêmement varié que ce soit avec d'autres écoles d'affaires publiques ou avec des écoles de design, des écoles du numérique et l'école 42. Nous avons aussi des partenariats avec des écoles de commerce, des doubles diplômes en formation initiale avec HEC avec qui nous avons également lancé un Master de *Public affairs* ; en deux ans, les étudiants ont les deux formations.

C'est une école qui a aussi également pour ambition d'avoir des indicateurs en termes d'attractivité pour les étudiants, d'insertion professionnelle et d'attractivité pour l'ensemble des enseignants.

J'aimerais juste passer plus de temps sur le Master en politiques publiques et le Master affaires européennes. On a un temps d'entrée sur les formations de Master avec de grands cours qui ensuite se déclinent sous forme de onze spécialités. Nous sommes partis de l'administration publique qui était notre tradition, en particulier pour la formation aux concours puis en l'espace de deux ans, nous avons élargi cette formation à dix autres spécialités - digital et affaires publiques, *management and public affairs*, *markets and regulation*, *social policy and social innovation* etc. qui sont déclinées aussi bien en français qu'en anglais.

Il y a également un temps de formation très important en termes d'innovation pédagogique : le *policy lab*. C'est un terme un peu pompeux pour vous montrer l'ensemble des initiatives que nous avons développées. Nous avons à cœur de professionnaliser nos étudiants en les faisant travailler sur des études de cas. Nous avons développé une bibliothèque de cas - ce qui était relativement rare dans les écoles d'affaires publiques - avec des chercheurs, des consultants, des experts, le Conseil d'État mais aussi avec l'ensemble de nos partenaires internationaux, pour avoir des cas comparés, par exemple : comment régule-t-on Uber à Paris, à Singapour, à New-York ?

Nous proposons aussi pour l'ensemble de ces disciplines des simulations. Nous avons créé un incubateur de politiques publiques. Les étudiants doivent construire avec des codeurs de l'école 42 et des *designers* des solutions concrètes et innovantes pour les administrations, pour les entreprises, pour la société civile. Ils doivent ensuite les mettre en œuvre, réfléchir au modèle économique et proposer un « délivrable » concret qu'ils doivent co-construire avec l'ensemble de l'écosystème. Or, je pense que c'est l'ambition de cette école et de Sciences Po d'aligner l'intérêt de l'ensemble des parties : administration ; entreprise ; société civile.

Pour cela, nous avons développé un programme d'innovation démocratique. Par exemple, dans le cadre des présidentielles, nos étudiants et la faculté permanente de Sciences Po ont écrit un manifeste pour les jeunes de moins de trente ans. Nous avons créé des chaires avec des entreprises telles que Facebook qui finance cette école mais aussi la Caisse des Dépôts, Carrefour - j'espère bientôt Axa - et d'autres. Les étudiants ont mobilisé les recommandations et les préoccupations de 400 000 jeunes et ont transformé celles-ci en solutions opérationnelles.

Enfin, c'est l'école la plus importante en termes d'effectifs, environ 2 000 étudiants, mais qui surtout sont très diversifiés dans leurs parcours : la moitié environ vient directement de notre Collège ; certains viennent d'autres écoles ou universités ; et en deux ans, la proportion d'étudiants qui viennent de l'étranger et que nous aimerions augmenter dans les prochaines années, est passée de 0 à 35 %.

M. le PRÉSIDENT.- Merci infiniment. Vous aimez tellement votre école que vous en parlez avec passion et pourriez encore en parler très longuement.

Y a-t-il des questions ?

M. MION.- C'est plutôt un éclairage complémentaire - qui me paraît important - à ce que vient d'exposer Yann Algan et qui peut être sous la forme d'une question mais cette fois dirigée vers l'État. L'État n'est pas présent dans cette salle mais il est virtuellement susceptible de nous entendre au travers de quelques-uns qui sont présents dans cette réunion ; je songe notamment au vice-président du Conseil d'État qui est aussi le Président du conseil d'administration de l'ENA.

L'Ecole d'affaires publiques que Yann Algan vient de nous décrire et qui en est à sa deuxième année révolue de fonctionnement, est profondément repensée par rapport à ce qu'était le modèle traditionnel en France de formation aux affaires publiques. Elle s'adosse à Sciences Po, à des forces de recherches très importantes et à des méthodes très profondément innovantes.

J'ai été un peu surpris, pour ne pas dire inquiet, de découvrir essentiellement par la presse au début de cette année ou à la fin de l'année dernière que l'ENA vient de signer avec l'État un contrat d'objectifs et de performance qui lui assigne un certain nombre de missions exactement identiques à celles qu'accomplit de fait notre Ecole d'affaires publiques. On pourrait se dire que c'est très bien, qu'il faut que mille fleurs s'épanouissent et que la concurrence joue à plein dans ce monde des affaires publiques en France. Il se trouve que ces deux écoles sont, l'une en totalité, l'autre en partie, financées sur des deniers publics. Du point de vue des politiques publiques, cette fois de l'action publique, je ne suis pas sûr qu'il soit pertinent de disperser ainsi des moyens dans un champ qui est très important pour nous tous et qui gagnerait au contraire à une forme de concentration des moyens.

J'ajoute à cette question du contrat d'objectifs et de performance de l'ENA que de surcroît, l'ENA a fait adopter par son conseil et ses tutelles le choix de rejoindre un nouveau regroupement universitaire. Elle était jusque-là dans un regroupement qui s'appelle Hesam avec Paris 1 et quelques autres. Elle a choisi de le quitter pour aller vers le groupement universitaire Paris Sciences et Lettres (PSL) qui comprend des établissements extrêmement estimables - Dauphine, Normale Sup, l'EHESS - mais qui est distinct du nôtre l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC), et donc là aussi dans une forme de concurrence assumée. J'aurais pour ma part milité pour plus de coopération entre l'ENA et Sciences Po.

M. le PRÉSIDENT.- Cela me rappelle un peu mais dans la version XXe siècle, les débats de 1945 auxquels néanmoins, contrairement à ce que vous pourriez croire, je n'ai pas assisté.

Monsieur le vice-président, souhaitez-vous... ? Non.

M. SAUVÉ.- Je me bornerai à citer Soljenitsyne dans une journée d'Ivan Denissovitch : « *Une relation c'est comme un bâton, cela a deux bouts* ». L'Administrateur de la Fondation déplore l'absence de concertation entre, si j'ai bien compris, l'ENA et Sciences Po. En tant que Président du conseil d'administration de l'ENA, je ne me souviens pas que Sciences Po ait fait en direction de l'ENA la moindre démarche dans le cadre de la création de l'Ecole des affaires publiques.

M. MION.- La directrice de l'ENA est membre du conseil stratégique de notre Ecole d'affaires publiques et ce projet a été discuté avec elle...

M. SAUVÉ.- ...je le sais parfaitement mais je suis président du conseil d'administration de l'ENA depuis onze ans !

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres demandes d'intervention ?

Je vous remercie beaucoup.

VII. Point d'information sur le projet « Campus 2022 »

M. MION.- Je vais donner la parole à Charline Avenel. Il s'agit de nous mettre à jour sur les derniers éléments survenus dans notre dossier qui, évidemment, va animer les discussions de notre conseil pendant quelques années encore.

Mme AVENEL.- Je ferai un bref rappel sur plan de ce que sera notre futur Campus qui va être totalement redessiné, pas seulement du fait de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie mais remodelé profondément à l'échelle de ses implantations parisiennes.

Nous allons libérer seize sites et être implantés sur sept sites dont nous sommes propriétaires ou quasi-propriétaires comme c'est le cas du 28 rue des Saints Pères au travers d'un bail emphytéotique. Ces sept sites sont : le 27 rue Saint-Guillaume ; le 56 rue des Saints Pères ; le 30 rue Saint-Guillaume ; le 28 rue des Saints Pères ; le 9 rue de la Chaise et le 13 rue de l'Université qui communiquera avec l'Hôtel de l'Artillerie, c'est l'une des prescriptions fortes que nous avons dans ce projet. Tout cela se constituera en pôles qui ont vocation à être repensés.

Au nord du boulevard Saint-Germain, un pôle au travers du 28 rue des Saints Pères, de l'Artillerie et du 13 rue de l'Université qui sera plutôt dédié à l'activité de nos écoles de formation de second cycle et aux centres de recherche qui communiqueront entre eux et mêleront leurs activités. Cela produira, vous l'imaginez, des liens assez forts et assez nouveaux entre étudiants et enseignants-chercheurs.

Au sud du boulevard Saint-Germain, un pôle qui lui aussi sera dédié à la formation avec le 27 rue Saint-Guillaume et le 56 rue des Saints Pères mais également aux activités administratives et de liens avec la vie publique de l'institution.

Nous poursuivons les travaux pour essayer de trouver une implantation à la perspective de logement social étudiant qui continue à faire partie du projet. À ce stade, nous poursuivons plusieurs pistes en lien avec la Ville de Paris, le CROUS et des foyers qui se situent dans le quartier et qui, au moyen d'un investissement de Sciences Po et de ses partenaires, pourraient offrir une réponse à cet enjeu du logement social étudiant.

Le récit que nous faisons du projet lorsque nous nous exprimons sur celui-ci tient essentiellement en trois points :

- **un campus pour se réinventer** : on reprend l'ADN de Sciences Po c'est-à-dire son ancrage au centre de Paris à proximité des différents pouvoirs mais on se réinvente avec l'opération de l'Artillerie et la re-conception de l'ensemble du campus. C'est une réinvention de nos ambitions stratégiques, pédagogiques et de recherche en même temps que ce sera un puissant levier de transformation de Sciences Po.
- **un campus pour vivre l'expérience Sciences Po**, celle des étudiants, celle des enseignants dans toutes leurs formes et celle de nos anciens.
- **un campus pour attirer les meilleurs talents** qu'il s'agisse des personnes qui travaillent à Sciences Po, du personnel académique pour lequel ce futur Campus constitue un vrai levier d'attractivité ou enfin des étudiants afin qu'ils soient les meilleurs possibles.

En bref, demain - nous en sommes sûrs - ce sera l'un des plus beaux espaces d'Europe pour étudier, enseigner, chercher et vivre au cœur de Paris.

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Nous avons finalisé une phase de programmation qui a consisté à s'assurer de la possibilité des différentes implantations et à dessiner les grandes orientations programmatiques pour ce projet. Dès janvier, nous avons lancé un processus de consultation pour la sélection de groupements – c'est-à-dire un promoteur et un groupement d'architectes. Ce cœur de groupement s'associe à d'autres compétences - par exemple, en matière d'innovation pédagogique ou numérique - mais le cœur de ce que nous sélectionnons, c'est un groupement promoteur/architecte.

La phase d'appel à candidatures a été lancée. Nous avons sélectionné quatre groupements qui sont en compétition. Un vainqueur sera sélectionné d'ici à la fin de l'année ; j'y reviendrai. Après avoir sélectionné quatre candidats, nous sommes actuellement dans la phase d'appel à projets. Ce sera une phase d'approfondissement du projet de chaque candidat, l'idée étant qu'à l'issue de ces consultations nous soyons très près d'un avant-projet définitif et en mesure que le groupement puisse déposer le permis de construire au plus vite afin d'être dans les délais.

L'une des très bonnes nouvelles que nous avons eues ces derniers mois sur l'ensemble du processus, c'est d'avoir traité le sujet archéologie qui présentait un risque très fort de retard du projet et de dépôt et purge du permis de construire. Nous avons formulé la demande volontaire de réalisation d'un diagnostic archéologique, lequel s'est soldé par l'absence de fouilles complémentaires mais également par l'absence d'audit qui lui-même peut suggérer des fouilles. Pourquoi ? Parce que depuis le début de l'opération nous travaillons avec les services compétents préfectoraux et avons apporté la preuve de ce que notre connaissance du site nous permettait probablement d'éviter tout risque en la matière. C'est une très bonne nouvelle qui, à ce stade, nous permet de tenir ce calendrier.

Après la phase de consultation d'appel à candidatures et d'appel à projets, nous entrerons donc dans la phase liée aux autorisations administratives. Enfin, à la fin de l'année 2018, si nous obtenons le permis de construire purgé, nous entrerons dans une phase d'études et de travaux avec des sujets complexes tels que l'accès au site pour les travaux, en milieu contraint, etc.

Concernant la procédure de sélection, mi-mars nous avons reçu dix-neuf candidatures - dont dix de très grande qualité - et sélectionné quatre groupements sur la base des critères qui sont rappelés sur ce *slide*. Il ne s'agissait pas de sélectionner un projet mais bien des candidatures sur la base de la solidité financière et de l'aptitude à mener ce projet, notamment sur les questions de monuments historiques qui sont au cœur du projet mais pas seulement.

Après une commission opérationnelle, nous avons tenu une commission d'appel d'offres composée des personnes du comité de direction de Sciences Po mais également de représentants de la Ville de Paris, de la Mairie du VII^e arrondissement et des adjoints à l'urbanisme.

Cela nous a amenés à sélectionner quatre très belles candidatures, à chaque fois alliages promoteur/architecte :

- Le groupement piloté par *Eiffage Immobilier* avec l'agence norvégienne *Snohetta* qui a conçu le nouveau site du siège du Monde à Paris, d'une part, l'architecte François Chatillon, un spécialiste des monuments historiques qui a notamment réalisé la rénovation des Beaux-Arts et celle du 54 boulevard Raspail qui est très proche en termes de problématique de recherche de ce que nous aurons à traiter, d'autre part. Le promoteur Eiffage a réalisé le Lutetia, l'Hôtel Dieu, le Grand Lille, l'Université de Grenoble, celle de Lorraine donc des expériences variées sur le secteur enseignement supérieur et recherche et sur les questions de rénovation patrimoniale.

- Le groupement piloté par *Icade*, une filiale de la Caisse des Dépôts avec l'architecte de renom Kengo Kuma qui commence à s'implanter à Paris et qui a fait le musée Albert Kahn, la maison des comptes d'Anderson et l'Université de Tokyo, d'une part et H2O, une petite agence mais néanmoins expérimentée qui a fait la Mairie de Charenton qui est un petit bijou patrimonial, d'autre part.

- Le groupement piloté par *Sogelym Dixence*, une société qui s'est alliée avec Bouygues Rénovation privée. C'est ce même groupement qui est en train de réaliser et de finaliser l'îlot Ségur qu'occuperont les services du Gouvernement. Pour l'équipe de maîtrise d'œuvre, c'est Jean-Michel Wilmotte qui intervient sur de nombreux projets à Paris et notamment dans le VII^e arrondissement : l'église orthodoxe, la restructuration du Collège de France, la Mutualité et le Collège des Bernardins. Quant aux architectes, c'est Moreau Kusunoki, une jeune agence franco-japonaise qui a fait le Guggenheim d'Helsinki et le FRAC à Marseille avec l'agence Sasaki qui est implantée aux Etats-Unis et qui a comme spécialité les campus universitaires de nouvelle génération.

- Le groupement piloté par *Vinci Immobilier*, qui a fait des projets tels que le Cambon Capucines, le campus de SFR Saint-Denis. Ce promoteur a rassemblé autour de lui beaucoup de compétences - des paysagistes, des sujets d'innovations notamment dans le digital - et s'allie avec l'architecte Daniel Vaniche qui a notamment travaillé sur l'Accor Hôtel Arena, l'Institut du monde arabe, la salle Pleyel ou encore l'Ensam.

Depuis, nous travaillons avec ces quatre groupements. Nous leur avons transmis l'ensemble de nos intentions et notamment, les orientations stratégiques liées à notre Campus. Seule l'équipe qui travaille sur ces sujets, assistée de son assistant à maîtrise d'ouvrage est en lien direct avec ces quatre groupements, ceci afin de ne pas biaiser les questions de concurrence. Les étudiants et les enseignants-chercheurs ne voient donc pas ces quatre groupements. Seule cette petite équipe est en contact que ce soit pour les discussions et les négociations jusqu'à la sélection, tandis qu'au sein de l'institution un processus d'animation et de conception de nos propres transformations est à l'œuvre. Cette petite équipe fait la jonction entre les sujets internes et les demandes que nous formulons aux groupements.

Mme PARISOT.- A qui reporte cette petite équipe ?

Mme AVENEL.- Au directeur/administrateur.

Mme PARISOT.- Parfait.

Mme AVENEL.- Sur le contrat lui-même, nous avons fait le choix d'un contrat de promotion immobilière, du fait de l'exigence forte de maîtrise de notre business plan et du calendrier. C'est un mode contractuel qui nous permet de responsabiliser au maximum les groupements. Et d'ailleurs, la sélection se fera sur la base du projet mais également de la négociation menée avec chacun d'entre eux.

Au sein de Sciences Po, un processus assez large a été mis en œuvre : une gouvernance avec un comité de pilotage sous l'autorité du directeur. J'anime quant à moi les différentes équipes qui travaillent sur l'ensemble du projet. Les chantiers de transformation que nous devons mener ont été identifiés et ils sont nombreux. J'en citerai deux : ce que sera notre environnement de travail à l'échelle de ce nouveau Campus ; ce que doit être l'innovation pédagogique ou numérique.

Enfin, s'agissant du financement, nous avons fait un emprunt d'acquisition de 77,5 M€. Puis, devrait être contractualisé un emprunt de 80 M€ pour les travaux. La levée de fonds est prévue à hauteur de 20 M€. Vous avez en annexes un tableau « Emplois ressources » de l'ensemble de l'opération. Cet endettement est garanti à hauteur de 75 % par la Ville de Paris, Sciences Po ayant constitué les hypothèques pour la partie complémentaire (25 %).

Depuis le conseil du mois de décembre qui a validé les conditions d'achat et de financement, nous avons déposé les hypothèques ce qui nous a permis d'obtenir une baisse contractuelle de la marge. Le taux est à 2,31 % pour la partie acquisition, soit 24,8 M€ des coûts financiers. Et actuellement, nous travaillons à la partie travaux en nous tournant vers le consortium bancaire qui nous a financés sur la partie d'acquisition mais également en poursuivant les discussions avec la BEI afin de soumettre à votre conseil un choix varié entre ces deux financeurs. Nous avons un suivi de gestion très particulier qu'incombe ce type de projet. Lors du comité d'audit, les administrateurs de ce conseil présents nous ont demandé la présentation de ce compte, ce que nous ferons lors d'un prochain conseil. J'en rappellerai simplement les quelques points forts.

Les ressources issues du mécénat des entreprises sont équilibrées par des charges équivalentes. Et du côté des dépenses, nous constituons des immobilisations dès que nous avons des charges afférentes à cette opération qui seront amorties à partir de 2021 et de la livraison du bien.

Avec le directeur financier, nous avons également préparé les éléments qui pourraient vous éclairer sur le montant de charges 2015, 2016 et 2017 et le traitement comptable afférent à cette opération. Nous n'avons sans doute pas le temps de vous les présenter mais nous sommes à votre disposition si vous avez des questions.

M. le PRÉSIDENT.- Bien entendu, nous reviendrons dessus. Merci beaucoup de ces éléments qui nous rappellent les fondamentaux et nous donnent les nouveaux éléments intervenus depuis le dernier conseil. Quelqu'un souhaite-t-il s'exprimer ?

M. MARC.- Serait-il possible d'obtenir les documents programmatiques afin de savoir vos intentions autour du projet ?

Par ailleurs, une question sur les objectifs d'implantation d'un restaurant universitaire ou d'une cafétéria et sur les logements. Seront-ils dimensionnés avec le CROUS ou bien propres à Sciences Po ? Et dans ce dernier cas, à quels publics seront-ils destinés ?

Mme AVENEL.- Un blog « Campus 2022 » a été ouvert - et les étudiants le savent car un mail leur a été envoyé - qui contient toutes les informations notamment les orientations programmatiques : un Campus vert, un Campus numérique et des espaces de restauration. Depuis le début, la restauration, est un sujet de préoccupation et un projet de ce Campus avec l'idée de constituer un grand espace pour tous les types de public en rez-de-chaussée de l'émergence que nous pourrions faire dans l'espace de vie étudiant.

(Départ de M. Sauvé et de M. Z rouati)

Au gré de nos travaux notamment internes car nous avons mené des groupes de projet qui mêlent plusieurs publics ( tudiants, enseignants, salariés), nous observons vraiment l'importance de ce sujet et essayons d'augmenter le nombre de places de ces espaces de restauration que nous avons prévu à 120 en demandant aux groupements de le doubler.

Quant aux logements, pour l'instant nous n'avons pas trouvé l'implantation même si nous avons plusieurs pistes. Par ailleurs, quel que soit le partenaire avec lequel nous ferons cette opération de logements, le CROUS, la Ville de Paris ou des bailleurs privés, ce sera du logement social étudiant. Le CROUS travaille avec nous, peut-être que cela ne se fera pas avec lui, mais ce sera de toute façon une conception de logement social étudiant et non d'autres types de logements...

M. le PRÉSIDENT.- ...merci beaucoup. Et lorsque nous aurons avancé sur le sujet nous informerons le conseil. Il est 17 heures. Avant de nous séparer, je vous rappelle que notre prochaine séance aura lieu le mercredi 4 octobre à 15 heures et que le comité d'audit se réunira le jeudi 28 septembre à 9 heures. Merci à tous.

La séance est levée à 17 heures.