

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 29 avril 2014 -**

Sommaire

I.	Adoption des procès-verbaux des séances du 11 février et du 25 mars 2014	2
II.	Présentation des orientations stratégiques de Sciences Po par Frédéric Mion	2
III.	Présentation du projet immobilier de l'Artillerie	17
IV.	Informations et questions diverses	27

=====

MEMBRES PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Jean-Claude CASANOVA, François CHEREQUE, Martial CRON, Florence FAUCHER, Hélène GISSEROT, Marc GUILLAUME, Serge HURTIG, Marie-Christine LEPETIT, Nathalie LOISEAU, Frédéric MION, Jean-Claude PAYE, Isabelle RENOUARD, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Philippe TERNEYRE, Etienne WASMER.

MEMBRES ABSENTS

Patrice BOURDELAIS, Aurélien BRUNEL, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Henri de CASTRIES, Jean-François CIRELLI, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI, Marion GUILLOU, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascal LAMY, Pascale LECLERCQ, Louis MARROU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Michel PEBEREAU, Antoine ROGER, Jean-Claude TRICHET.

Assistaient à la réunion :

Charline AVENEL, Secrétaire générale ; Yves RICHARD, Chargé de mission ; Pierre-Yves SUARD, Directeur financier.

PROCES VERBAL

La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Jean-Claude CASANOVA à 9 heures.

M. le PRÉSIDENT.- Mesdames, Messieurs, je vous remercie de votre présence. Nous avons un certain nombre d'absents : M. Bourdelais ; M. Brunel qui a donné procuration à M. Cron ; Mme Carrère d'Encausse qui a donné procuration à Mme Renouard ; M. de Castries qui m'a donné procuration ; M. Cirelli qui a donné procuration à M. Schweitzer ; M. Duhamel qui a donné procuration à M. Chérèque ; Mme Guillou qui a donné procuration à Mme Gisserot ; M. Ladreit de Lacharrière qui a donné procuration à M. Guillaume ; M. Lamy qui a donné procuration à M. Chérèque ; Mme Leclercq qui a donné procuration à Mme Beldiman-Moore ; M. Louis Marrou qui a donné procuration à M. Wasmer ; M. Pébereau qui a donné procuration à M. Schweitzer ; M. Trichet qui m'a donné procuration.

I. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DES SEANCES DU 11 FEVRIER ET DU 25 MARS 2014

M. le PRÉSIDENT.- Je vais vous demander vos avis sur les deux procès-verbaux des séances du 11 février et du 25 mars. Madame Loiseau nous a transmis une rectification concernant le procès-verbal du 25 mars précisant, page 35, le moment de son départ du conseil.

➤ **Les procès-verbaux sont adoptés à l'unanimité.**

M. le PRÉSIDENT.- Aujourd'hui, nous devons aborder deux problèmes d'ordre différent, mais très importants pour l'avenir de l'institution.

Tout d'abord, une présentation des orientations stratégiques de Sciences Po que va nous faire notre administrateur. Vous disposez sur votre table du document correspondant. Pour des raisons de communication, ce document ne vous a pas été envoyé longtemps à l'avance. Il sera communiqué au public dans les jours qui viennent, après notre délibération.

Ensuite, nous aborderons la présentation du projet immobilier dit de l'Artillerie, l'artillerie l'emportant sur le couvent des Dominicains...depuis Bonaparte !

(Arrivée de Mme Lepetit)

II. PRESENTATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE SCIENCES PO

M. MION.- Merci Monsieur le Président. Vous avez à très juste titre observé que le document n'a pas été transmis aux membres de ce conseil en amont de la séance. Les membres le découvrent sur table ce matin. C'est un document de travail qui doit faire l'objet d'échanges importants et approfondis dans les mois qui

viennent. C'est la raison pour laquelle il n'est pas prévu de délibérer au sens propre sur ce document, mais d'avoir un premier échange que vous me donnez la possibilité, Jean-Claude, d'introduire par quelques observations qui décrivent le travail que nous avons cherché à mener.

Dans quelques jours sera rendu public le rapport que l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur a réalisé sur notre établissement, comme elle le fait de tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ce rapport fera apparaître que Sciences Po a connu une dynamique de transformation extrêmement forte au cours des dernières années. Il mettra en exergue des résultats qui, je crois, peuvent faire notre fierté. Ce rapport fera également apparaître que nous nous trouvons à un moment charnière de l'évolution et de l'histoire de notre maison.

Depuis que vous m'avez porté à la tête de cette maison, je me suis attaché à poser les bases nécessaires d'un nouveau projet pour notre institution. Quelles sont-elles ?

- ♦ des méthodes de travail renouvelées autour d'une équipe de direction, elle-même assez largement recomposée et soudée ;
- ♦ la mise en œuvre de la recommandation de la Cour des comptes, très largement engagée avant que je n'arrive, mais que nous nous sommes attachés à compléter ;
- ♦ le rétablissement d'un dialogue aussi apaisé que possible avec l'État, en premier lieu avec notre première tutelle : le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- ♦ le travail de modernisation des statuts de notre Institution, auquel vous avez amplement contribué ;
- ♦ le fait de restaurer -si j'ose dire- la place de Sciences Po au sein de ce qui devient la communauté d'universités et d'établissements (CUE) Université Sorbonne Paris Cité, l'ancien PRES Sorbonne Paris Cité. Sciences Po a été l'un des éléments moteurs de sa construction depuis l'origine et, au cours des derniers mois, je crois que nous avons repris notre place dans cette communauté en voie de se constituer ;
- ♦ la mise en route de nouveaux projets, à commencer par la création prochaine d'une école d'affaires publiques ou la remise à plat de l'ensemble de notre offre de formation de deuxième cycle au travers d'un comité du curriculum des masters.

L'heure est maintenant venue de parler de notre avenir et de mon ambition, qui est de poursuivre et d'amplifier le projet, singulier et ambitieux, que porte depuis 150 ans notre institution. Mon ambition est de le faire en associant à cette démarche l'ensemble de la communauté de Sciences Po, à commencer par les membres de votre conseil dont les avis, les points de vue, les interventions sont à mes yeux essentiels pour bâtir et parfaire ce projet.

Le document d'orientation stratégique qui vous est remis ce matin, intitulé «*Sciences Po 2022 : comprendre le monde pour le transformer*», est le fruit d'une réflexion collective qui, depuis le mois de décembre, a vu se réunir à plusieurs reprises le comité décanal stratégique -c'est-à-dire la réunion des grandes directions de notre maison et des principaux responsables de nos différents cycles de formation- et qui, par

ailleurs, a mobilisé plusieurs groupes de travail thématiques.

Ensemble, nous avons travaillé à essayer de circonscrire l'identité de Sciences Po, à définir la vision que nous avons de Sciences Po à l'horizon 2022 -je dirai pourquoi nous avons choisi cette date- et à définir les principales orientations à mettre en œuvre et les moyens que nous devons mobiliser pour réaliser cette vision.

Pourquoi 2022 ? car ce sera le 150^e anniversaire de l'École libre des sciences politiques. Un doute plane sur la date exacte de création de l'École libre : fallait-il choisir 1871 ou 1872 comme point de départ ? Le débat a été tranché avant nous, par des gens très éminents -en tout cas plus éminents que je ne le suis- puisque le centenaire de l'Institution a été fêté en 1972. Par cohérence, nous avons donc choisi comme borne anniversaire l'année 2022.

Encore une fois, à ce stade, ce n'est qu'un document de travail, qui sera présenté à l'ensemble des communautés de Sciences Po au cours des jours qui viennent, en particulier en début de semaine prochaine, ainsi qu'à la presse. Les échanges que nous aurons ce matin ouvrent une période de consultation large qui s'étalera jusqu'à la fin juin. Elle a vocation à mobiliser le maximum de personnes au sein de Sciences Po. Nous avons notamment créé une adresse électronique, sciencespo2022@sciencespo.fr, afin que chacun puisse apporter sa contribution, ses réactions et ses commentaires à ce que j'expose brièvement ce matin.

Les éléments qui découleront de leurs discussions auront en particulier vocation à nourrir le projet de contrat dont nous allons commencer la discussion avec l'État dans quelques semaines ; le volet établissement du contrat de site que l'État va conclure avec l'université Sorbonne Paris Cité. Nous aurons l'occasion d'en parler d'ici à la fin du mois de juin.

Avant d'en venir à notre vision de Sciences Po pour 2022, il est utile de passer quelques instants sur les atouts et les faiblesses de notre établissement.

En premier lieu, il me semble important de mesurer le fait qu'au cours des années 2000, Sciences Po a rejoint ce que l'on pourrait appeler le club des universités de rang international. C'est un résultat exceptionnel qui, vous le savez, a été obtenu grâce à une politique très volontariste menée pendant les quinze dernières années.

Cette politique a consisté, d'abord à proposer un cursus de formation conforme aux standards internationaux, avec un premier cycle d'apprentissage de ce que l'on pourrait appeler les fondamentaux, suivi d'un deuxième cycle professionnalisant et d'un troisième cycle qui se situe au meilleur niveau de ce que les formations doctorales peuvent proposer en France.

Cette politique a également consisté à doter notre institution d'une force scientifique permanente de grande qualité, composée aujourd'hui de 220 enseignants-chercheurs et chercheurs, dans les principaux domaines des sciences sociales. Cette faculté permanente constitue un atout pour mieux articuler les formations que nous dispensons avec la recherche de pointe et pour placer Sciences Po au cœur des débats de notre temps. Mais au-delà j'ajoute qu'aujourd'hui, pour une institution d'enseignement supérieur et de recherche, il est impossible de s'inscrire dans la concurrence internationale sans une faculté permanente digne de ce nom.

Cette politique volontariste, enfin, a consisté à animer un réseau d'universités partenaires de par le monde, avec une politique très active d'échanges d'étudiants mais aussi de création de doubles diplômes de haut niveau, aussi bien pour le Collège que pour les Masters et même pour les Doctorats. C'est grâce à cela que, parmi nos étudiants, 46 % disposent aujourd'hui d'un passeport autre que français.

Si nous nous sommes rapprochés des meilleurs standards mondiaux, pour autant, je crois que nous ne sommes pas un simple échantillon français du modèle de l'université de recherche internationale, car notre attractivité tient aussi beaucoup aux singularités de notre modèle éducatif, qui nous distinguent par rapport à d'autres établissements en France, mais aussi très largement par rapport à d'autres établissements à l'étranger.

Quelles sont-elles ?

Nous concentrons nos forces sur la compréhension du monde et de ses transformations. Pour ce faire, nous mobilisons les outils des sciences de l'homme et de la société en tâchant de donner systématiquement une approche pluridisciplinaire. L'objet même des programmes de recherche et de formation de Sciences Po est de faire appréhender par nos élèves -que nous considérons comme les futurs décideurs d'un monde changeant- la complexité des dynamiques sociales ou «sociétales», pour utiliser ce néologisme. En d'autres termes, nous sommes un établissement spécialisé dans ce que l'on appelle par commodité les sciences humaines et sociales (SHS) et nous n'avons pas prétention à couvrir l'étendue complète des champs du savoir.

Dans nos formations, nous donnons une place exceptionnelle aux praticiens qui sont au fait des problématiques et des défis en cours dans leurs domaines professionnels respectifs. Aujourd'hui, ils sont ainsi près de 4 000 qui viennent de tous les univers professionnels et qui enseignent à Sciences Po. Ils nourrissent nos enseignements des réalités contextuelles du monde, de cette «actualité» de nos contenus éducatifs, c'est-à-dire leur ancrage dans le réel. Cela est sans équivalent dans d'autres institutions universitaires.

Nous sommes particulièrement attentifs à notre responsabilité sociale, qui consiste à construire l'enseignement supérieur et la recherche de demain -bien sûr dans le cadre de notre mission de service public- en prenant soin de ne pas exclure ni de créer de privilèges. C'est à ce titre qu'aujourd'hui, nous accueillons près de 30 % de boursiers sur critères sociaux. C'est un chiffre sans équivalent dans les institutions d'enseignement sélectives en France, et même sans équivalent dans les grandes universités de Paris aujourd'hui. Notre responsabilité sociale va au-delà, puisqu'elle consiste à prêter une attention continue aux valeurs que nous cherchons à transmettre aux élèves que nous accueillons dans nos murs, afin de les préparer aux responsabilités auxquelles ils se destinent.

Toutes ces caractéristiques font de Sciences Po un lieu original, que l'on pourrait qualifier d'exceptionnel, où la pensée et l'action se rencontrent et dialoguent. Nombreux sont les bénéficiaires de cette rencontre. En quelque sorte, Sciences Po profite à tout le monde, car chacun a quelque chose d'utile à y apprendre : les étudiants y viennent pour appréhender le monde dont ils vont devenir acteurs ; les maîtres de conférences y viennent pour mieux saisir le sens de ce qu'ils font tous les jours et pour le transmettre ; les chercheurs y viennent pour faire avancer cette compréhension du monde, qui est la vocation même des

sciences sociales ; les salariés -je le vois tous les jours- sont engagés et fiers de porter tant de valeurs et de sens au quotidien. À tous, Sciences Po permet d'agir en femmes et en hommes de réflexion et de penser en femmes et en hommes d'action.

Voilà notre action singulière, ce qui est notre principal atout pour construire et développer le Sciences Po de demain face aux défis d'un environnement en perpétuelle mutation.

Quels sont les défis ? J'en vois trois principaux.

♦ Premier défi : la mondialisation de l'université. Chaque année, de plus en plus d'étudiants dans le monde choisissent de faire leurs études supérieures dans un pays autre que le leur. C'est une dimension radicalement nouvelle par rapport à ce que connaissait notre maison il y a seulement vingt ou trente ans. L'espace de choix de nos étudiants n'a plus de frontières et nous ne pouvons plus nous satisfaire de notre statut protégé, privilégié dans l'espace éducatif français. Nous n'avons d'autre choix que de tenter d'être parmi les meilleurs au monde.

♦ Deuxième défi, auquel nous ne sommes pas les seuls confrontés, celui du numérique qui, en rendant les savoirs accessibles à chacun, accélère cette mondialisation de l'université. Nous devons être des acteurs de cette révolution et nous n'avons pas à craindre d'en être les victimes passives. Nous devons contribuer à l'avènement d'un enseignement où, désormais, l'étudiant détient le pouvoir de choisir. C'est ce que l'on appelle le *student centric learning* : aujourd'hui, l'étudiant a des choix qui n'étaient pas ouverts il y a dix ou quinze ans.

♦ Troisième défi -et là aussi, notre situation n'est pas différente de celle des autres institutions d'enseignement supérieur et de recherche- : les ressources nécessaires pour répondre aux enjeux de l'internationalisation, de la concurrence scientifique et de l'innovation pédagogique. Toutes les institutions de recherche et d'enseignement -de par le monde, mais singulièrement en France- font face à un bouleversement du modèle économique qui, jusqu'ici, a assuré leur développement. Nous devons trouver des réponses à ce bouleversement.

Quelle est notre ambition pour 2022 ?

C'est, bien sûr, de consolider notre appartenance au cercle étroit des meilleures institutions universitaires mondiales. Pour cela, il faut développer pleinement notre modèle, en quelque sorte l'amener à maturité. Il nous faut donc plus que jamais être un lieu de pensées et d'actions, un lieu créatif, pionnier.

Pionnier, d'abord, pour ce qui concerne la création des connaissances. Nous devons plus que jamais être un lieu d'excellence en sciences de l'homme et de la société, reconnu et attractif dans le monde entier.

Pionnier, ensuite, dans notre capacité à créer des médiations, des passerelles avec le monde professionnel. Pour cela, nous devons progresser dans l'orientation active de nos étudiants, également faire une place plus large à la pédagogie par projet.

Pionnier, enfin, en matière de responsabilité sociale. Comme nous l'avons été il y a quatorze ans avec le lancement des conventions d'éducation prioritaire, nous devons être attentifs à toutes les diversités,

donc être exemplaires en matière d'accessibilité, d'égalité femmes/hommes, de responsabilité environnementale, mais aussi attentifs à nos propres modalités de gouvernance et de gestion.

Au service de cette ambition, quelles actions nous proposons-nous de mener ?

En matière de formation tout d'abord, je propose que le Collège, les écoles de deuxième cycle et l'école doctorale nous permettent de parvenir à une lisibilité accrue de notre offre de formation, cette lisibilité étant à mes yeux la condition *sine qua non* de l'attractivité de ce que nous proposons au travers de nos formations.

Le Collège d'abord. Sciences Po offre un Collège universitaire en trois ans. Je souhaite qu'il devienne beaucoup plus qu'il ne l'est aujourd'hui une référence internationale en matière d'éducation de premier cycle. Notre Collège est d'ores et déjà plurilingue, pluriculturel ; il est ouvert sur le monde. Il est centré sur un projet fondamental qui vise à développer l'autonomie intellectuelle des élèves.

Demain, je crois qu'il doit plus que jamais se distinguer de l'offre alternative en France -celle des classes préparatoires aux grandes écoles d'une part et celle des cycles spécialisés des universités d'autre part- mais aussi qu'il doit s'inscrire comme une alternative viable à ce mode de formation particulier que proposent les collèges dits de *Liberal arts* aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne. Avec nos trois années de Collège universitaire, nous devons nous positionner en concurrent sérieux, solide, crédible de ce que proposent ces grands collèges britanniques ou américains, et ils ne sont pas les seuls.

Pour cela, notre Collège doit conduire à un diplôme de fin d'études dont l'autonomie par rapport au diplôme de Sciences Po -qui est un diplôme de fin de deuxième cycle- soit mieux affirmée. Il s'agit de permettre à nos titulaires du *Bachelor* de pouvoir imaginer la poursuite de leurs études en dehors de notre maison, de leur offrir la possibilité, s'ils le souhaitent, de se diriger vers les meilleures institutions au monde pour faire un master, de leur donner également la possibilité -qui est ouverte à des élèves sortant d'Oxford ou de Cambridge- de rechercher une première expérience professionnelle.

Si nous faisons cela il en va, aussi, d'une plus large ouverture de notre deuxième cycle à des profils d'élèves qui ne viennent pas du Collège universitaire de Sciences Po, donc de notre capacité à créer une respiration plus importante au niveau du recrutement en deuxième cycle à Sciences Po.

Le deuxième cycle -ce que l'on appelle le cycle du diplôme et qui était organisé en quatre sections il y a dix ans encore- se matérialise aujourd'hui en écoles qui s'organisent autour de la question de la société et de ses transformations. Nous avons cinq écoles : l'école doctorale avec les masters de recherche qui, ensuite, conduisent au parcours doctoral ; l'école de journalisme ; l'école de la communication ; l'école de droit ; l'école des affaires internationales.

Nous allons nous doter d'une école d'affaires publiques, qui sera fortement internationalisée et qui, par son existence même et la nature de son projet intellectuel, complétera l'école des affaires internationales. Dans un second temps, nous allons créer deux nouvelles écoles :

- . une école d'études ou d'affaires urbaines ;
- . une école dont le nom n'est pas stabilisé. Vous me faisiez observer, Jean-Claude, que le nom

indiqué dans le document remis ce matin, à savoir l'école des métiers de l'entreprise, n'est pas satisfaisant. Nous en sommes bien conscients. Cette école aura vocation à repenser et à mettre à l'honneur les formations que nous dispensons aujourd'hui en finance, en stratégie, en économie. L'enjeu consiste à trouver un autre terme que les vocables utilisés par les écoles de commerce tels que «école de management». Cette future école ne sera pas une école de management au sens classique du terme. Le concours est ouvert pour trouver le nom qui sera le plus adapté.

Toutes ces écoles ont vocation à être les laboratoires de l'innovation pédagogique, notamment dans le domaine du numérique, dans le domaine des MOOCs, ces enseignements ouverts en ligne qui s'adressent à un public de masse. Ces écoles doivent être des lieux d'expérimentation des formations dans leurs domaines. Pour cela, elles peuvent s'appuyer sur un corps professoral très varié, composé à parts inégales de praticiens et d'universitaires, ces derniers apportant la possibilité de travailler sur les innovations les plus récentes de la recherche dans leur domaine.

En même temps, grâce à cette mixité entre universitaires et praticiens, les écoles sont aussi des espaces de réseau, de socialisation, qui portent une responsabilité fondamentale, celle de la réussite de l'insertion professionnelle de leurs étudiants, dimension dont je soulignais tout à l'heure le caractère absolument essentiel. J'ajoute que, demain, les taux d'insertion professionnelle constitueront plus que jamais un élément directeur de la politique des écoles et un élément également clé d'évaluation de leur succès et de leur efficacité.

Un mot rapide des troisièmes cycles à Sciences Po.

Au cours des cinq ou six dernières années, l'école doctorale a été profondément repensée, réorganisée. Au cours des mois et des années qui viennent, elle va devoir évoluer, notamment dans le cadre de la communauté d'universités et d'établissements Sorbonne Paris Cité puisque, au niveau de celle-ci, se met en place un Collège des écoles doctorales qui va sans doute nous conduire à faire évoluer nos propres méthodes.

Mais, au-delà de ces évolutions liées à notre inscription dans ce paysage de la communauté, nous devons nous interroger sur la manière, pour Sciences Po, de répondre à des demandes nouvelles en matière de formations de troisième cycle, notamment autour de ce que l'on appelle -parfois de manière impropre- des doctorats professionnels, c'est-à-dire des demandes émanant de personnes qui sont engagées dans un cursus professionnel, qui dans ce cadre souhaitent prolonger la formation initiale reçue quelques années auparavant - on le voit chez les juristes ou dans d'autres disciplines- et qui sont à la recherche de formations adaptées leur permettant de mener un travail de recherche, de thèse conduisant au doctorat. Parfois, c'est une validation nécessaire pour progresser dans certains types d'organisations ; c'est le cas, notamment, dans les organisations internationales. Aujourd'hui, Sciences Po n'offre pas de réponse à cette demande ; nous devons nous interroger sur l'opportunité d'envisager un type de formation doctorale adapté à ces publics.

Les éléments qui guideront le développement du Collège et des écoles seront de deux natures.

Comment mesurerons-nous notre succès -ou notre insuccès- dans la réforme du Collège et des écoles ? D'abord en amont, au travers du degré d'attractivité de nos formations. Je souhaite notamment que nous nous donnions des objectifs très ambitieux en matière d'attractivité auprès des élèves internationaux. Il n'est pas irréaliste de nous fixer comme objectif de multiplier par deux, d'ici à 2022, le nombre de candidats à

Sciences Po issus de l'étranger. Ensuite en aval, au travers des taux d'insertion professionnelle à la sortie des écoles.

Par ailleurs, je crois qu'il sera vital d'introduire à Sciences Po quelque chose qui n'a pas véritablement existé jusqu'à présent : des modalités d'évaluations régulières et indépendantes du contenu même de nos programmes de formation.

Un mot, maintenant, de la recherche à Sciences Po, dont j'ai rappelé qu'elle visait, d'abord, à analyser et à comprendre nos sociétés et les grands mouvements qui les transforment. Cette recherche apporte une puissance indispensable à nos programmes d'enseignement. Je suis déterminé à poursuivre l'engagement de Sciences Po dans ce domaine, pour faire de notre institution un acteur reconnu internationalement dans le domaine des sciences sociales.

Depuis une petite dizaine d'années, le développement de la recherche à Sciences Po a été conçu comme une priorité. Il va rester une priorité fondamentale au cours des années qui viennent. Nous devons donc continuer de consacrer des efforts importants -et ce sont des efforts financiers significatifs qui sont nécessaires en la matière- pour accroître la taille de cette faculté permanente qui, aujourd'hui, reste d'une taille trop restreinte.

Hélas, il n'est pas question de recruter sans limites ; les contraintes financières qui pèseront sur nous nous conduiront à faire des choix. Les recrutements des universitaires que nous ferons au cours des années qui viennent seront guidés par ces choix. Bien sûr, cela se fera dans le cadre d'une réflexion engagée avec les instances compétentes de la maison, à commencer par les instances de gouvernance de la communauté scientifique.

Nous devons être vigilants à ce que nos recrutements répondent aux défis auxquels sont confrontées les sociétés contemporaines, dont un certain nombre ont été identifiés dans le cadre du projet de la communauté d'universités et d'établissements Sorbonne Paris Cité. Je les cite, car ce sont des domaines dans lesquels Sciences Po peut et doit jouer un rôle fondamental.

- Tout ce que l'on pourrait appeler les politiques de la terre, c'est-à-dire les politiques publiques à l'époque du réchauffement climatique et des transformations physiques que connaît la planète.

- Toute la réflexion engagée autour de la question de la santé publique, en lien avec les forces scientifiques très importantes qui se trouvent dans notre communauté d'universités et d'établissements.

- La refondation des études dites d'aires culturelles, un domaine dans lequel Sciences Po a joué historiquement un rôle très important. Ces études d'aires culturelles sont un peu en crise en France, comme elles l'ont été en Amérique du Nord il y a dix ou quinze ans. Sciences Po doit être un acteur majeur du renouveau des études d'aires culturelles.

- La prise en compte des données massives issues des technologies numériques, pour repenser la manière de faire des sciences humaines et sociales, tout ce que l'on appelle le *Big data*. Nous avons déjà des outils très importants à Sciences Po -le Medialab, le centre de données sociopolitiques-, nous pouvons aller beaucoup plus loin encore en la matière.

Nous devons donc envisager le développement de notre communauté scientifique autour de ces grands champs de réflexion sociale ou sociétale et méthodologique et nous devons aussi être plus que jamais attentifs à cette dimension fondamentale de la vie scientifique à Sciences Po, celle du pluralisme théorique et méthodologique.

Voilà pour la recherche. Ce que nous envisageons ne peut se concevoir sans une politique ambitieuse en matière de moyens. Pour réaliser les ambitions que je viens d'énoncer, il nous faut engager Sciences Po dans trois politiques clés.

La première, c'est une politique immobilière ambitieuse. Quand je parle d'ambition, il ne s'agit pas de nous montrer irréalistes, déraisonnables par rapport aux moyens qui sont les nôtres, mais de concevoir nos implantations immobilières d'une manière plus économe de nos moyens que dans la situation actuelle, et qui nous permettent de répondre aux besoins nouveaux qui s'expriment déjà aujourd'hui et qui s'exprimeront plus encore au cours des huit années qui viennent. Cette politique immobilière ambitieuse consiste, à mes yeux, en deux choses :

- ♦ aller au bout du développement des campus en région du Collège universitaire de Sciences Po. En la matière, il y a un projet phare, celui du développement du campus de Reims. Il va nous permettre de faire en sorte qu'à terme, une part très significative de nos étudiants de premier cycle étudie dans nos campus en région. Ce redéploiement de notre corps étudiants crée des possibilités nouvelles à Paris. C'est aussi l'un des éléments de transformation du Collège que j'évoquais tout à l'heure à propos de la formation ;

- ♦ le projet de l'Hôtel de l'Artillerie, qui devrait nous permettre de concentrer en un même lieu l'ensemble des forces de la recherche menée à Sciences Po, mais également de donner à nos étudiants l'espace nécessaire à leur vie dans notre maison, à travers des espaces de travail et des salles de classe supplémentaires.

La deuxième politique clé que nous devons politique, c'est une politique économique, qui doit veiller à faire porter la charge du développement de Sciences Po et de son rayonnement sur l'ensemble et au bénéfice des parties prenantes des communautés qui forment Sciences Po. Nous devons accomplir un effort important de maîtrise de nos dépenses, mais parallèlement, nous devons mener une politique ambitieuse d'accroissement de nos ressources :

- ♦ auprès des entreprises, qui sont déjà nos partenaires et qui doivent l'être plus encore demain ;
- ♦ auprès de nos mécènes ; je songe en particulier à la communauté de nos anciens élèves ;
- ♦ nous devons également songer à ce que doit être demain la contribution de nos élèves et de leurs familles au développement de notre maison. Sciences Po a déjà accompli des pas majeurs en la matière avec une politique originale, à la fois de fixation de droits de scolarité et de redistribution sociale. Toutefois, ces questions ne sont pas tranchées une fois pour toutes ; nous devons nous les reposer dans le cadre qui est le nôtre d'ici à 2022 ;

- ♦ et bien sûr, lorsque j'évoquais la question des parties prenantes à la vie de notre maison, l'État reste un partenaire absolument central de la vie de notre maison. Il continue à contribuer pour plus de 40 % à

nos ressources et si l'on prend en compte l'ensemble des traitements des personnels de l'État affectés à Sciences Po, au total, la moitié de nos ressources est issue de la sphère publique. Ce partenaire restera absolument primordial dans les années qui viennent et les conditions de dialogue avec lui sont donc également essentielles.

Une partie importante de nos ressources devra trouver son origine dans une campagne de levée de fonds à l'horizon 2022. Elle va mobiliser tous les acteurs et toutes les communautés qui fondent notre institution. Nous la préparons en ce moment. Ce soir, nous avons une réunion avec tous les donateurs qui ont contribué à la dernière campagne de levée de fonds qui vient de s'achever. C'est un événement auquel, je crois, vous avez été invités. Ce n'est pas le lancement de la nouvelle campagne -qui interviendra avant la fin de l'année- mais un bilan de la campagne achevée, qui trace quelques perspectives pour la suite.

La troisième politique, pour parvenir à donner corps aux ambitions que j'évoquais, est la mise en œuvre d'une organisation clarifiée, plus fluide de notre institution. Là aussi, le travail est déjà engagé. Nous menons un examen très approfondi de notre organisation avec l'aide de conseils externes.

L'objet de cette mission est de porter un diagnostic sur les forces et les faiblesses de notre organisation actuelle. Il y a des dysfonctionnements ; nous devons progresser. Au terme des conclusions de ce travail -qui devrait intervenir d'ici à la fin de l'été- nous devons voir quelles sont les évolutions qu'il nous faudra mettre en œuvre ; bien sûr, nous aurons l'occasion d'en discuter. Ce travail est absolument fondamental et nous devons revenir sur ces questions d'organisation.

Voilà pour les trois grandes politiques qui sous-tendent les ambitions que j'évoquais.

Aujourd'hui, Sciences Po est une université qui tient son rang dans la compétition mondiale. On pourrait dire qu'elle est -selon une expression de langue anglaise- une *world-class university* pleinement reconnue par ses pairs. J'entends que Science Po non seulement le reste mais que, dans un contexte de concurrence accrue, elle renforce sa présence dans cette communauté restreinte d'universités de niveau mondial. C'est dans l'intérêt de nos élèves, de nos anciens et plus largement -pardon de cette grande immodestie-, dans l'intérêt de notre pays. C'est une ambition très haute que nous nous assignons, à laquelle la participation de tous sera absolument décisive pour parvenir à nos fins.

M. le PRÉSIDENT.- Merci, Cher Frédéric, de ces propositions extrêmement intéressantes et importantes, qui à la fois prolongent notre situation et les développements accomplis depuis dix ans et innovent considérablement, notamment dans trois domaines.

Pour le Collège d'abord, avec une volonté d'approfondissement des études qui, je crois, est très importante. En effet, si vous regardez son évolution sur un demi-siècle, Sciences Po avait inventé l'année préparatoire ce qui a précédé l'invention de la propédeutique dans les universités, c'est-à-dire l'idée d'une formation générale après le baccalauréat. Hélas, curieusement, au lieu d'inciter les universités à poursuivre cette œuvre de formation générale post-baccalauréat, les événements de 1968 et les réformes qui ont suivi, ont spécialisé les premiers cycles universitaires. Sciences Po a poursuivi sa propre évolution, nous avons triplé la durée de l'année préparatoire en passant à une période de deux ans prolongée à trois ans avec le séjour d'un an à l'étranger.

Mais, sur cette structure excellente -qui est la formation générale après le baccalauréat, équivalente à ce qui existe aux Etats-Unis ou en Angleterre- il manquait un élément essentiel : l'approfondissement. Ce n'était pas assez bétonné, assez chargé, assez intense, assez diversifié en formation. En entreprenant cette réforme, je crois que Frédéric Mion touche à un élément essentiel, car nous pouvons être à la fois extraordinairement attractifs vis-à-vis de l'étranger et extraordinairement incitatifs vis-à-vis du reste de l'université française, qui cherche en tâtonnant une réforme des études générales ; on le voit pour les études de médecine, pour toutes les études spécialisées qui provoquent un certain nombre de désastres par une excessive spécialisation dès la sortie du baccalauréat.

Le deuxième cycle et les écoles ensuite. Il faudra beaucoup innover et transformer. Cette structure d'écoles est un peu hétérogène, puisqu'elle comprend des écoles relativement réduites par leurs débouchés et leurs spécialisations et d'autres beaucoup plus générales. Cette future école concernant l'entreprise aura, je crois, une grande importance ; là aussi, il faudra innover.

Enfin, la politique qui nous est proposée est très importante en ce qui concerne l'immobilier qui, d'une certaine façon, est à la base de tout, avec la recherche de ressources.

Je vous propose de discuter les propositions qui nous sont faites.

M. SCHWEITZER.- Hier, au conseil de direction, j'ai eu le privilège d'entendre l'exposé de Frédéric Mion. J'ai donc un peu d'avance sur mes collègues. Je trouve cet exposé tout à fait remarquable, passionnant et suis convaincu que l'orientation est remarquable.

J'ai quelques questions mineures. Nous affichons un taux de boursiers de 30 % et disons que nous voulons le maintenir. Nous n'avons donc pas l'ambition de l'augmenter ?

Par ailleurs, je ne comprends pas bien comment nous calculons ce taux. Est-ce sur les étudiants français en premier cycle ? Dans le passé, je l'ai déjà évoqué dans ce conseil en me demandant si ce taux de 30 % voulait dire que, quelle que soit sa classe sociale, un étudiant à mérite ou à compétences égales a les mêmes chances d'accès à Sciences Po. Une réflexion un peu plus approfondie sur ce sujet serait, à mes yeux, bienvenue.

Ma seconde question concerne la marque. Actuellement, «diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris» est la marque des cinq ans ; on précise «Paris». Dès lors que l'on a une marque «collège» -qui peut être provinciale mais qui est très différente d'un IEP de province- ou dès lors que nous faisons partie de l'université Sorbonne Paris Cité, la marque propre des diplômés de Sciences Po me semble être un sujet important.

Mme LEPETIT.- Tout comme M. Schweitzer, j'ai profité pleinement de cet exposé complet et prospectif qui, assez naturellement, m'inspire également quelques questions complémentaires. A ce stade, j'en ai deux.

La première vise à mieux comprendre quel est l'impact attendu et les nouveaux positionnements proposés face à l'émergence du numérique. Le numérique est un outil, mais c'est aussi une évolution qui transforme assez considérablement toute une série d'actions, de réflexions, de postures dans notre société.

J'aimerais que l'on prenne un temps d'approfondissement sur ce sujet, peut-être en partant d'un éclairage complémentaire sur la façon dont les grandes universités internationales, notamment anglo-saxonnes, évoluent face à ces mutations. On voit bien que les domaines de la formation et de la recherche sont très impactés.

Ma seconde question porte sur la dimension professionnalisante de la formation. J'ai observé que c'est un point d'attention et une orientation qui nous est proposée. Je voudrais mieux comprendre quels en sont les moyens concrets, comment Sciences Po entend-il faire pour poursuivre et approfondir l'excellence de sa formation, mais également pour renforcer la capacité qu'elle donne à ses élèves à s'insérer non seulement à T-zéro correctement sur le marché du travail, mais aussi à déployer des parcours ?

De ce point de vue, on sait que les universités étrangères auxquelles on se compare ont des manières d'enseigner et d'articuler la vie professionnelle et la vie estudiantine assez différentes de celles que nous pratiquons en France. J'aurais souhaité avoir un petit complément d'échanges sur la vision de Sciences Po par rapport à cette question.

Mme FAUCHER.- Merci infiniment pour cet exposé très stimulant et détaillé. J'ai deux questions.

L'une est relative aux quatre directions de recherche et d'enseignement en collaboration avec la COMUE dont vous avez parlé. La perspective est-elle de chercher des recrutements qui soient thématiques plutôt que disciplinaires, ou cet effort se passera-t-il essentiellement en collaboration avec d'autres universités ?

L'autre porte sur le développement des doctorats dits professionnels et l'articulation entre l'école doctorale et les autres écoles. Il me semble important que cette articulation soit véritablement pensée, non seulement pour que la qualité du doctorat soit garantie, mais aussi pour s'assurer qu'il y a un socle de formations communes. On peut penser, par exemple, que des passerelles ou des cours dispensés par l'école doctorale pourraient être offerts à l'ensemble des écoles, etc.

M. PAYE.- Une question sur l'ouverture vers les professionnels. Je comprends que l'on souhaite développer la formation pour des personnes déjà engagées dans la vie active. C'est un peu ce qui se fait au CNAM, par exemple. Quelle place envisagez-vous de donner à ce genre de formation ?

M. MION.- Sur le nombre de boursiers, aujourd'hui, nous en dénombrons presque 30 %. Ce taux s'apprécie par rapport à la totalité de notre population d'étudiants en formation initiale, qu'il s'agisse des Français ou des non Français. Ce taux couvre l'ensemble de la population aidée, donc y compris des étudiants qui, parce qu'ils sont issus de l'espace extracommunautaire, peuvent se voir attribuer des bourses de Sciences Po dites « Boutmy » alors même qu'ils ne peuvent pas recevoir de financements publics pour financer une scolarité en France. C'est donc un taux global, qui concerne nos étudiants de premier comme de deuxième cycles.

Faut-il nous fixer comme objectif d'aller plus loin ? Il faut mesurer ce que cette proportion de 30 % signifie financièrement pour notre maison. Non seulement ces 30 % n'acquittent pas du tout de droits de scolarité à Sciences Po mais, pour les boursiers sur critères sociaux français ou issus de l'espace économique européen, Sciences Po s'est engagée à verser une bourse qui vient compléter les sommes versées par l'État à hauteur de 75 % de leur montant. Si l'élève se voit attribuer une bourse de 1 000 €, Sciences Po ajoute 750 € à cette somme.

Cet effort est absolument considérable. Il a été déterminant pour parvenir à ce taux de 30 % de boursiers. Je suis persuadé que nous n'aurions pas autant de boursiers si nous n'avions pas mis en place cette politique de redistribution extrêmement ambitieuse, mais qui est aussi extrêmement onéreuse.

Tout à l'heure, j'évoquais nos interrogations sur notre modèle économique. Il faut avoir conscience que ce poste de dépenses est extrêmement lourd pour nous. Cela ne signifie pas que nous devons baisser les bras ou considérer que cette dimension de notre politique n'est pas soutenable à terme -il faut la rendre soutenable- mais je voudrais simplement insister sur le fait que, 30 %, c'est déjà très considérable. Ça l'est notamment si nous nous comparons aux autres établissements sélectifs. Pour l'Ecole Polytechnique ou les écoles de commerce, c'est autour de 10 %. Pour les universités du centre de Paris, y compris celles qui appartiennent à notre communauté d'universités et d'établissements -Paris III, Paris V, Paris VII- c'est de l'ordre de 20 %. Nous sommes donc 10 points au-dessus de ces formations, alors même qu'elles ne sont pas sélectives. Nous fixer pour objectif de maintenir au moins cette proportion de 30 % me semble donc déjà être une ambition très importante dans les années qui viennent.

Enfin, l'action la plus emblématique menée en la matière -plus que la politique de bourses qui, pourtant, a été un facteur très puissant de transformation du corps social étudiant- a été les conventions d'éducation prioritaire. Ce n'est pas grâce à ces dernières que nous avons 30 % de boursiers -ce serait très insuffisant pour parvenir à ce taux- ; pour autant, elles ont eu un rôle symbolique absolument crucial. Pour des familles de classes moyennes ou de classes moyennes inférieures qui, il y a dix ou quinze ans, n'auraient pas imaginé que Sciences Po était un devenir ou un avenir possible pour leurs enfants, soudain, la création des CEP a appelé l'attention sur le fait que Sciences Po entendait ouvrir largement son corps étudiant à toutes les réalités de la société. Cette dimension symbolique ne doit pas être négligée.

Bien sûr, nous devons prolonger cette politique des conventions d'éducation prioritaire pour le premier cycle, mais nous pouvons nous interroger sur l'entrée en Master à Sciences Po. Aujourd'hui, pour les élèves qui viennent d'ailleurs que du Collège universitaire de Sciences Po, cette entrée est très sélective. Nous devons nous demander s'il n'y a pas moyen d'ouvrir des voies de recrutement particulières pour certains types de formations de premier cycle universitaire -même de type IUT- afin de faire venir à Sciences Po, au niveau des Masters, une fraction d'étudiants -bien sûr recrutés sur des critères d'excellence- qui, aujourd'hui ne pourraient pas songer à entrer. A mon sens, ce serait aussi une façon d'élargir le vivier social de nos recrutements pour le deuxième cycle.

Votre deuxième question, Monsieur Schweitzer, qui porte sur la marque, est très importante. Si nous décidons d'essayer de faire en sorte que le Collège universitaire de Sciences Po soit sanctionné par un véritable diplôme reconnu comme tel et qu'il soit un viatique pour nos étudiants qui, grâce à lui, pourront aller chercher la suite de leur parcours universitaire ou extra-universitaire ailleurs qu'à Sciences Po, nous devons nous interroger sur la marque qui sera imprimée sur ce diplôme.

Aujourd'hui, le diplôme de Sciences Po est un diplôme de fin de deuxième cycle. Chaque année, je signe des milliers de parchemins sur lequel il est marqué «*Bachelor* de Sciences Po», ce qui ne veut pas dire grand-chose. Comment faut-il le nommer pour le rendre intelligible vis-à-vis de l'extérieur ? A ce jour, nous n'avons pas de réponse, mais la question de la marque est centrale et nous devons nous la poser.

Madame Lepetit s'est interrogée sur l'impact attendu du numérique, aussi bien en matière d'évolution de la formation que de celle de la recherche. Elle a raison sur ces deux points. C'est une question fondamentale sur laquelle nous avons commencé à nous pencher il y a quelques mois et sur laquelle nous réfléchissons beaucoup.

Pour nous, les exemples étrangers sont très parlants, notamment ceux des grandes universités d'Amérique du nord qui ont pris la vague de cette révolution plus tôt que nous.

Je suis intimement convaincu qu'il est illusoire de penser que le numérique va conduire à l'extinction de l'université telle que nous la connaissons. Je ne crois pas un instant que le numérique pourra remplacer cette chose fondamentale, qui constitue le cœur de la relation pédagogique, à savoir la présence en un même lieu d'un enseignant et d'étudiants, je dis bien «étudiants», car il y a deux dimensions importantes : la dimension verticale de relation entre le pédagogue et ceux à qui il enseigne ; la dimension horizontale entre les élèves. Je crois fondamentalement que ces modalités d'apprentissage perdureront et demeureront une nécessité. Pour autant, nous devons nous interroger sur la manière de repenser ce lien pédagogique -dont je persiste à dire qu'il ne sera pas fondamentalement remis en cause- afin de bénéficier de ce que le numérique rend possible.

Les grandes institutions nord-américaines se sont lancées dans la course à la création de MOOCs. Or, aujourd'hui, toutes sont convaincues qu'il n'y a pas de modèle économique viable derrière ces MOOCs. Il est illusoire d'imaginer que, demain, on pourra vendre de la certification à distance à des publics qui n'auront jamais mis les pieds dans l'université qui tamponnera le certificat ; ou alors, si ce marché existe, c'est un marché de niche, pour des formations très particulières. Les profits à escompter de la mise en ligne de MOOCs et autres se situent ailleurs, sans doute de la vente des données collectées à l'occasion de la réalisation de ces enseignements, etc. En revanche, toutes ces universités -y compris les plus ambitieuses pour créer des MOOCs- ont profité de cette expérience acquise pour repenser la manière dont elles dispensaient la formation en interne pour des publics «résidentiels».

A Sciences Po, ces questions sont encore devant nous. Par exemple, cela a-t-il un sens de réunir chaque semaine 500 ou 600 élèves devant le professeur Wasmer, à l'amphithéâtre Boutmy, pour un cours de micro-économie ?

M. WASMER.- A rien !(*Sourires*)

M. MION.- Aujourd'hui, la réponse est oui, car c'est la meilleure que nous ayons en termes de formation pour nos étudiants. Mais demain, ce sera peut-être plus efficace pour ces 600 étudiants de mettre en place un format plus interactif, dans lequel le professeur Wasmer leur « parlera dans le poste » et leur permettra de faire des choses plus interactives que ce que permet le grand amphithéâtre Boutmy.

C'est une réflexion que nous engageons maintenant -qui n'est pas, loin s'en faut, parvenue à son terme- et qui peut très profondément nous conduire à repenser l'organisation de la pédagogie à Sciences Po, à nous demander s'il est utile d'avoir des grands cours d'amphi ou si tout, désormais, doit être conçu sur un mode différent et plus interactif. Elle doit nous conduire à nous demander si le module d'enseignement de base à Sciences Po n'est pas plutôt un groupe de 15 à 20 élèves avec un enseignant et une matière qui aura été

acquise en amont, notamment grâce à ces techniques numériques, ce qui renouvellera la relation pédagogique.

S'agissant de la recherche, j'évoquais le fait que, ce que l'on appelle le *Big data* par commodité constitue vraiment une révolution méthodologique pour les sciences humaines et sociales. Sciences Po s'en est convaincu assez tôt, bien avant beaucoup d'universités en France et à l'étranger. C'est ce qui a conduit à la mise en place d'équipements d'excellence tels que le Medialab ou encore le centre de données sociopolitiques, qui sont en pointe dans l'utilisation de ces données.

Mais nous devons aller plus loin, notamment dans l'utilisation de ces données de manière appliquée à de vrais enjeux de société. Par exemple, que peut nous dire le *Big data* sur les transformations de la terre, sur les politiques à mettre en œuvre pour les prendre en considération ? Que peut-il nous dire sur les politiques de santé ? Etc. Nous avons encore beaucoup de travail devant nous, que nous cherchons à mener avec nos amis d'Université Sorbonne Paris Cité.

Ensuite, vous vous êtes interrogée sur la dimension professionnalisante de notre formation, qui s'exprime pleinement au niveau de la formation de deuxième cycle. Nous pouvons et devons aller plus loin que ce que nous faisons aujourd'hui. Cela passe par une implication toujours plus forte des professionnels eux-mêmes dans les formations. Aujourd'hui, c'est une des forces de Sciences Po ; dans le futur, cela doit demeurer une caractéristique fondamentale de notre établissement.

Nous devons également nous donner les moyens d'être plus qu'aujourd'hui réactifs face aux évolutions du marché du travail dans les différents secteurs professionnels. Nous devons mettre cette population d'intervenants -que nous sollicitons pour assurer les enseignements- en situation de réfléchir avec nous à l'évolution de nos masters, de nos maquettes pédagogiques, de nos cycles de formation.

Nous devons, enfin -et cela répond à la question de M. Paye- nous interroger sur la manière de répondre à un nouveau type de demande sociale. Elle nous vient de jeunes filles ou de jeunes gens déjà diplômés de deuxième cycle de l'enseignement supérieur qui, parfois, cherchent des cycles professionnalisants plus courts que ceux que nous dispensons. Il y a matière à réfléchir à la création de masters en un an, sur des objets professionnels très précis. Nous avons un master en un an sur la régulation financière qui marche extraordinairement bien. Il y a bien d'autres sujets pour lesquels nous pourrions concevoir de tels « produits », qui répondraient aux besoins de gens déjà diplômés, mais qui se destinent à une orientation particulière, très pointue, très spécifique.

De même, nous devons répondre mieux que nous le faisons aujourd'hui aux besoins de jeunes cadres qui, après trois ou quatre ans d'expérience, souhaitent une spécialisation accrue dans un domaine particulier. Nous devons développer une offre, qui aujourd'hui existe à Sciences Po, mais qui reste sans doute encore insuffisante, que l'on appelle les masters exécutifs. Il y a des offres que nous pouvons développer.

Madame Faucher s'est interrogée sur notre participation à ces dimensions de recherche et de formation sur des enjeux sociétaux qui sont esquissées dans le cadre de la communauté d'universités et d'établissements Sorbonne Paris Cité. Il est trop tôt pour dire si nos recrutements seront effectués, de ce fait, plus par objet thématique que par discipline. Actuellement, notre cadre de recrutement est plutôt disciplinaire - ce sont les grandes disciplines qui recrutent en sociologie, en science politique etc.- mais dans ces

recrutements, nous devons privilégier une dimension interdisciplinaire qui a toujours été présente dans la politique de Sciences Po.

S'agissant des doctorats professionnels, vous vous interrogez sur les liens entre l'école doctorale d'une part et les écoles «non doctorales» d'autre part. Ces liens sont quasi inexistantes, ils sont à penser. Les passerelles entre les écoles que l'on peut qualifier de professionnelles et les écoles doctorales sont sans doute insuffisantes. Un travail est à mener en la matière, j'en conviens avec vous.

M. le PRÉSIDENT.- Merci à notre administrateur de ces très riches orientations sur lesquelles nous reviendrons, partie par partie, lors des prochains conseils.

III. PRESENTATION DU PROJET IMMOBILIER DE L'ARTILLERIE

Mme AVENEL.- Ce projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie avait été envisagé par Richard Descoings dès 2010. En effet, Sciences Po avait identifié la cession prévue par France Domaine -et donc la libération de ces locaux par le Ministère de la Défense- comme une opportunité exceptionnelle pour l'Institution.

C'est, tout d'abord, l'occasion de parachever le déploiement de notre campus autour du 27 rue Saint-Guillaume, de rester dans ce quartier et d'être en liaison directe avec le bâtiment du 13 rue de l'Université. Sauf erreur, le bâtiment de l'Hôtel de l'Artillerie est celui que vous voyez au travers de la fenêtre.

C'est, par ailleurs, l'occasion pour nous de constituer ce que nous avons appelé un campus de type oxfordien au cœur de Paris. Avec l'acquisition de ce bâtiment, Sciences Po serait le deuxième endroit d'enseignement supérieur et de recherche dans la capitale à intégrer l'ensemble des activités d'enseignement, de recherche, d'administration et de logements étudiants, l'autre étant le projet récent dédié à Paris I : l'enceinte de Lourcine.

Dès 2010, ce projet a bénéficié du soutien du Maire de Paris et suscité l'intérêt du Ministère de la Défense. Depuis juin 2013, nous nous sommes attachés à bien définir nos besoins en termes de stratégie immobilière, à vérifier de manière approfondie l'adéquation des besoins de surfaces qui sont les nôtres avec celles que permet de déployer l'Hôtel de l'Artillerie, et à définir la faisabilité technique et la soutenabilité du projet. Pour ce faire, nous nous sommes fait accompagner par BNP Real Estate et un cabinet d'architectes, Reichen & Robert. Cela nous permet d'avoir une vision assez approfondie du projet.

Ce projet intervient à un moment où, ces dernières années, nous avons déjà déployé une stratégie immobilière qui a considérablement rationalisé nos implantations. En effet, depuis 2008, 23 sites ont été libérés parmi lesquels de toutes petites surfaces assez peu optimale, et ce, grâce à l'acquisition des trois sites majeurs que sont le 28 rue des Saints-Pères, le 13 rue de l'Université et le 9 rue de la Chaise qui était déjà dans le parc de Sciences Po, mais dont nous sommes devenus propriétaires. Cela nous a déjà permis de maîtriser de manière accrue nos coûts d'occupation et de maintenance.

Aujourd'hui, sans l'acquisition ou la prise à bail d'un site du type de celui de l'Hôtel de l'Artillerie, nous sommes aux limites de ce que nous pouvons faire en termes de rationalisation immobilière. Au-delà de

nos grandes implantations, nous louons encore 14 sites dans le quartier.

Si vous passez au 27 rue Saint-Guillaume vous constatez que, même si elles ont été rationalisées et optimisées au mieux de ce que nous pouvions faire, nos implantations ne sont pas encore aux standards des conditions d'étude et de travail. De nombreux étudiants sont assis dans les couloirs et sur les escaliers, et la dispersion des sites est encore tout à fait sous-optimale. Sans l'acquisition d'un site tel que celui de cet Hôtel, nous ne pouvons pas passer un cap en matière de rationalisation immobilière.

L'Hôtel de l'Artillerie est un ensemble de très grande qualité architecturale. C'est un ancien noviciat des Dominicains qui se situe place Saint-Thomas d'Aquin. Il est contigu du 13 rue de l'Université, site sur lequel, aujourd'hui, pour des raisons de sécurité, nous sommes limités à 800 étudiants. En acquérant l'Hôtel de l'Artillerie, nous pourrions renforcer l'attractivité de ce site du 13 rue de l'Université, en y déployant 1 000 étudiants.

L'ensemble de l'Hôtel de l'Artillerie représente une surface de 14 000 m². Nous pourrions aller jusqu'à 16 000 m², grâce à la suppression de ce bâtiment prévu par les documents de la Ville de Paris avec, à sa place, l'organisation d'une grande salle en amphithéâtre et événementielle qui accroîtrait les surfaces totales de l'ensemble.

Pour Sciences Po, c'est le chaînon manquant, une opportunité exceptionnelle et unique pour parachever l'organisation du campus parisien et un site parfaitement adapté à nos besoins. De plus, en termes de formation et de recherche, ce site correspond au mètre carré près à ce dont nous avons besoin.

L'Hôtel de l'Artillerie est également assez grand pour loger l'ensemble des implantations de Sciences Po actuellement dispersées sur de nombreuses locations. Cela nous permettrait de libérer quatorze locations et de n'utiliser que les grandes surfaces, c'est-à-dire le 27 rue Saint-Guillaume, le 30 rue Saint-Guillaume, les 28 et 56 rue des Saints-Pères, le 13 rue de l'Université et le 9 rue de la Chaise.

Ce site est également une opportunité unique pour :

⇒ conforter la place des activités de recherche au cœur du campus, en rassemblant sur un même lieu l'ensemble des centres de recherche ;

⇒ mutualiser un certain nombre de services « supports » à la recherche, afin de développer la pluridisciplinarité qui, aujourd'hui, n'est pas freinée intellectuellement, mais qui se heurte à la dispersion des centres de recherche dans le 7^{ème} arrondissement ;

⇒ avoir des lieux attractifs, notamment pour notre faculté permanente, par exemple en mettant en place un *faculty club* pour nos enseignants.

Pour nos étudiants, c'est là aussi une opportunité unique :

⇒ d'accroître très sensiblement les espaces de travail et de convivialité et, surtout, d'améliorer les conditions d'études de Sciences Po, avec 300 places de travail supplémentaires ;

⇒ d'augmenter légèrement nos effectifs ;

⇒ de donner du confort en termes de mètres carrés par étudiant et un peu d'espace ;

⇒ de créer cet espace amphithéâtre événementiel au meilleur niveau ;

⇒ d'avoir des espaces sportifs et artistiques aux meilleurs standards.

Ce projet bénéficie d'un soutien et de discussions assez avancées avec différents acteurs :

⇒ la Ville de Paris, que nous avons à plusieurs reprises approchée au niveau politique et technique ;

⇒ le Ministère de la Défense, qui serait ravi de céder le bien à Sciences Po, dès lors que nous sécurisons la perspective d'acquérir juridiquement le bien en gré à gré, ce qui ne pose aucune difficulté ;

⇒ le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, avec lequel nous sommes déjà en discussions et qui considère que ce projet est un élément de rationalisation très important, mais aussi de collaboration avec nos partenaires de «Sorbonne Paris Cité». Ce Ministère, tout comme le Ministère du Budget que nous avons aussi approché, s'accordent sur la soutenabilité financière du projet ;

⇒ la Caisse des Dépôts et la BEI, également très enthousiastes à l'idée de financer ce projet qu'elles considèrent viable ;

⇒ France Domaine, avec lequel nous sommes actuellement en négociation sur la valeur du bien.

Du point de vue financier, la soutenabilité du projet est un élément très important pour nous-mêmes, mais aussi pour ceux qui ont à apprécier cette opération. C'est véritablement l'optique dans laquelle nous nous situons. Cette opération peut être évaluée à environ 150 M€. Ce montant est approximatif ; il reste à affiner en fonction des modalités d'emprunt d'une part et de la négociation avec France Domaine d'autre part.

Cette opération serait essentiellement autofinancée par des économies de loyers puisque, avec la libération de quatorze locaux, nous arriverions : à générer la trésorerie pour 75 % du montant annuel des remboursements d'emprunt, d'une part ; à produire des économies d'échelle qu'il nous faut maintenant précisément qualifier dans le fonctionnement et la maintenance de ces locaux, d'autre part.

Cela permettra d'accueillir les besoins déjà programmés en matière de développement et de ménager des marges de manœuvre en matière de développement d'activités. Dans le document d'orientation stratégique, nous mettons l'accent sur le développement des seconds cycles et, notamment, des formations aux jeunes professionnels. L'Hôtel de l'Artillerie est le moyen, pour nous, de faire ces formations et de générer les ressources associées.

De même, du point de vue de l'exploitation immobilière, c'est un site tout à fait propice à générer des ressources, notamment avec la salle événementielle qui sera construite.

Le coût d'investissement est limité, car une moitié seulement des surfaces requiert un aménagement d'ampleur. La partie Est, qui serait dédiée à l'accueil des laboratoires de recherche, a été totalement rénovée dans les dix dernières années. Ce sont des locaux dans lesquels nous pouvons nous implanter assez facilement et sans travaux. En revanche, la partie plus ancienne du bâtiment requiert une restructuration assez lourde.

A long terme, l'opération génère des économies, compte tenu de la revalorisation annuelle des loyers. A un horizon lointain, 2058, correspondant à la fin du remboursement à la Caisse des Dépôts et à la BEI, nous pourrions avoir économisé sur l'ensemble de la période donc, en cumulé, 250 M€ de loyers.

Si c'est une source d'économies à très long terme, en revanche, sur la première période, c'est une opération qui nécessite de lever 20 M€ supplémentaires. Nous envisageons de lancer une opération de levée

de fonds que nous croyions très mobilisatrice pour ce type d'opération. Par ailleurs, nous sommes en discussion avec l'État et la Ville de Paris pour obtenir une subvention. Les discussions sont d'ores et déjà avancées avec l'État pour mobiliser les intérêts de l'opération campus d'une part, et une subvention de la Ville de Paris d'autre part.

Enfin, nous allons faire de cette opération un élément de transformation substantiel du modèle économique de Sciences Po. Nous reviendrons devant ce conseil présenter les éléments majeurs de révision de ce modèle économique. Ce campus devrait nous aider à faire des économies au-delà de celles qui sont permises par les économies de loyers. C'est probablement l'un des leviers pour une nouvelle organisation et une maîtrise de la masse salariale, puisque ce regroupement des implantations serait générateur d'économies, de ressources nouvelles, qu'il permettrait une valorisation immobilière avec une augmentation des effectifs et du type de formations que nous pourrions y faire.

Après avoir exploré les possibilités d'une prise à bail avec un investisseur, nous concluons que, pour la FNSP, il est préférable de devenir acquéreur. Nous sommes donc en discussions assez avancées avec la Caisse des Dépôts et la BEI pour obtenir un financement. Etant ODAC, nous ne pouvons recourir à l'emprunt auprès des établissements bancaires depuis 2010 mais, comme l'ensemble des établissements publics, nous pouvons mobiliser les fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts et de la BEI qui, depuis 2014, peut prêter aux établissements publics.

M. MION.- Concernant la question du nom, Jean-Claude Casanova me rappelait qu'avant de s'appeler l'Hôtel de l'Artillerie, parce que c'était sa vocation originelle, ce lieu était le Collège des Dominicains. La question du nom de ce bâtiment, que nous serons susceptibles d'évoquer auprès de nos différents interlocuteurs -en particulier de donateurs potentiels- n'est pas neutre. Notamment, pour les donateurs américains, «Collège des Dominicains» se vend mieux qu'Hôtel de l'Artillerie ! (*Rires*)

Plus sérieusement, nous nous trouvons face à une opportunité unique et non reproductible pour Sciences Po. Il serait illusoire d'imaginer que, dans les années qui viennent, nous pourrions trouver à la proximité immédiate de nos implantations actuelles, dans ce quartier de Saint-Germain-des-Prés, une autre surface avec des bâtiments de cette nature qui nous permette d'envisager le regroupement en un lieu de tous ces éléments de notre campus et de notre établissement aujourd'hui dispersés.

Cette opportunité est suffisamment exceptionnelle pour mériter des études très approfondies sur plusieurs mois. Deux questions majeures vous seront posées lorsque nous vous demanderons de vous prononcer :

- ♦ la soutenabilité financière. Nous vous soumettrons l'ensemble des éléments financiers avec des documents beaucoup plus complets que ceux que nous vous présentons aujourd'hui ;

- ♦ la question de l'exécution du projet. Nous nous trouvons sur un site urbain pour partie classé, au cœur d'un quartier très privilégié, avec des voisins qui seront très attentifs à tout ce que nous serons susceptibles de faire sur ce bâtiment. Il ne faut pas se masquer les risques d'exécution auxquels nous serons confrontés.

Néanmoins, l'intérêt du projet est tel que nous devons aller au bout de la démarche et nous

donner, si vous nous y autorisez, les moyens de tenter de mettre en œuvre cette opération. Il en va vraiment de la possibilité, pour Sciences Po, de se maintenir dans ce quartier qui est étroitement associé à son identité, et de s'y développer comme nous souhaitons qu'elle puisse le faire.

Pour ceux d'entre vous qui le souhaiteraient, nous pourrions envisager une visite des lieux à l'issue de l'un de nos prochains conseils. Il faut que nous voyions avec l'administration du Ministère de la défense et avec France Domaine comment nous pouvons le faire. Ce serait une façon de se rendre compte par soi-même du potentiel que recèle ce site. Il y aura une contrainte : il faut non seulement divulguer son nom et sa nationalité, mais aussi sa date de naissance, car le Ministère de la défense ne laisse pas entrer n'importe qui dans ces bâtiments !

M. le PRÉSIDENT.- C'est extrêmement important car, si nous réussissons cette opération, elle ancrera définitivement Sciences Po dans le quartier, avec une très grande proximité des locaux. J'y suis particulièrement sensible puisque, en 1980, avec Raymond Barre, nous avons envisagé d'affecter ce local -qui avait en partie été donné aux services secrets- à l'université.

Il reste un autre local à récupérer, c'est le séminaire de Saint-Sulpice, là où a été élevé Renan et où le Trésor public s'est installé. Une église désaffectée située dans le fond pourrait faire une très belle bibliothèque. On avait envisagé d'y installer la totalité de l'École des Hautes études.

La concentration intellectuelle, universitaire et scientifique au cœur d'une grande ville pose de très grands problèmes de logement des enseignants et des étudiants. Dans une deuxième étape, je crois qu'il faudrait penser à ce problème, car je suis persuadé qu'au fur et à mesure que le prix du mètre carré augmente au cœur de Paris, les enseignants et les étudiants s'éloignent, du point de vue de leur domicile, du lieu où ils étudient ou exercent. Les villes qui, comme Londres, New-York ou Berlin, ont des installations universitaires en leur centre, ont prévu en même temps le logement complet des professeurs et des étudiants à proximité, pour qu'ils ne perdent pas de temps.

M. SAUVÉ.- Quel est le coût relatif d'une part, à l'acquisition de cet ensemble immobilier et, d'autre part, à sa réhabilitation et à sa transformation minimale ?

Par ailleurs, existe-t-il des projets alternatifs qui pourraient venir en concurrence avec celui de Sciences Po ? J'imagine que France Domaine et le Ministère de la Défense sont à la recherche d'une valorisation maximale. On peut avoir des investisseurs privés en capacité de faire des offres très attrayantes à cet endroit.

M. MION.- Dans les livres des ministères du budget et de la défense, une estimation de ce bien est faite, mais elle n'est pas officielle. Elle a été réalisée à un moment où les contraintes urbanistiques n'avaient pas totalement été prises en compte, notamment une contrainte majeure imposée par la Ville de Paris : avoir 30 % de logements sociaux sur le site. Cela aurait pour effet de faire diminuer la valeur du bien de manière très substantielle. Sachez que les 150 M€ intègrent le montant des travaux.

S'agissant de clients «alternatifs» au rachat de ce bien, des investisseurs privés, des groupes hôteliers peuvent très bien s'intéresser au lieu, mais en pratique, ce site présente des contraintes assez lourdes en termes d'usage. Notamment, l'un des bâtiments en forme de U, qui accueillait les anciennes écuries, est de

très faible profondeur, ce qui rend difficile un usage commercial habituel pour réaliser, soit des appartements, soit des équipements hôteliers. Enfin, en pratique surtout, les pouvoirs publics -aussi bien la Ville de Paris que le Ministère de la défense- privilégient un usage non commercial du site après sa cession.

Mme AVENEL.- Par ailleurs, pour faire du bureau ou du logement, tout investisseur ou bailleur serait soumis à cette obligation de 30 % de logement social. Cette contrainte dissuade très fortement les acquéreurs privés.

Quant à nous, du fait de notre activité d'enseignement supérieur et de recherche, nous pouvons être en deçà de cette obligation de 30 %. Nous nous présentons comme des clients équilibrés puisque nous voulons faire du logement social, mais le fait que nous n'irions pas jusqu'à 30 % ne pose de difficulté ni à la Ville de Paris, ni à l'État puisque, par ailleurs, nous déploierions une activité d'intérêt général d'enseignement supérieur et de recherche.

Tous ces éléments nous positionnent donc plutôt bien et nous donnent l'espoir d'une négociation quant à la valeur du bien substantiellement inférieure à celle qui avait été établie il y a quelques années, avant que les nouveaux documents d'urbanisme ne soient en préparation.

M. SAUVÉ.- Après réhabilitation et transformation, combien de milliers de mètres carrés hors œuvre comptez-vous dégager ?

Mme AVENEL.- En surface SHON, 16 900 m².

M. SAUVÉ.- Ce serait donc supérieur aux surfaces abandonnées.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Personne, plus que nous à la bibliothèque de Sciences Po, n'est plus sensible à la question de la place puisqu'actuellement, et bien que nous nous soyons largement agrandis, la bibliothèque offre une chaise pour 14 étudiants. C'est également là que l'on voit le plus la concurrence qu'il y a entre les espaces dédiés aux étudiants, ceux dédiés au personnel et ceux dédiés au stockage, puisque nous avons une des plus riches bibliothèques physiques d'Europe. J'espère donc beaucoup de ce projet.

Cela dit, vous parliez de 300 places de travail. Il faut d'ores et déjà se poser des questions sur la typologie de ces places de travail, puisque la pédagogie de Sciences Po privilégie les projets collectifs, le travail en groupe et que, pour l'instant, nous n'offrons que 4 salles de 8 places chacune à nos 12 000 étudiants parisiens.

(Départ de M. Sauvé)

Par ailleurs, fin 2015, nous ne pourrions plus caser un seul livre ni un seul fascicule de périodique dans les lieux actuels. Les archives sont également à saturation, surtout avec le travail de collecte et de restructuration qui est en cours.

Néanmoins, Sciences Po a-t-il retrouvé son assise financière, qui a été bien creusée par les dernières acquisitions et par la réforme des droits de scolarité ?

M. SCHWEITZER.- Une question qui reflète mon ignorance. Que veut dire CPI ?

Mme AVENEL.- «Contrat de Promotion Immobilière», c'est l'une des modalités possibles de

réalisation des travaux qui, au demeurant, n'est pas du tout arrêtée dans notre esprit.

M. SCHWEITZER.- C'est le coût de destruction des bâtiments, de transformation et de réhabilitation.

Mme AVENEL.- Absolument.

M. SCHWEITZER.- Ce site est une opportunité unique, que je trouverais extraordinairement dommage de ne pas saisir. Dans le principe, j'y suis donc très favorable.

J'ai deux remarques de détail. Dans le tableau de financement, il est dit «*taux d'intérêt bancaire (taux fixe) CDC* » alors que le taux n'est pas fixe. J'ai au moins un collègue que cette indication agitera ! (*Sourires*) Ce point mérite d'être approfondi, car dans le passé, on a vu des taux d'intérêt du livret A monter.

Par ailleurs, je suis un peu perplexe sur le sujet du logement étudiant. En effet, loger 30 à 50 étudiants ne rend pas évident le choix de ces étudiants et condamne des surfaces non négligeables. J'ai entendu ce qu'ont dit notre président et notre administrateur sur l'importance de loger les étudiants, mais avant de se prononcer sur cette partie du programme, je pense que cela mériterait un débat en soi.

M. WASMER.- Effectivement, cela paraît une excellente opportunité. Je me suis amusé à faire le calcul de l'augmentation des surfaces, entre la libéralisation de locaux et la surface brute liée à cette acquisition, divisée par le cash-flow annuel indiqué en bas de la deuxième colonne. Le prix du coût du mètre carré supplémentaire est de 350 €, ce qui est nettement en-dessous de ce que l'on peut observer dans le quartier.

Si c'était une hypothèse centrale totalement définitive, et même si le prix d'acquisition était un peu supérieur à ce qui est affiché ici, cela resterait une très belle opportunité de développement dans le quartier, sans parler de tous les angles stratégiques. C'est donc très enthousiasmant.

J'imagine que c'est prévu, mais il faudra peut-être obtenir une estimation des incertitudes sur les différents paramètres indiqués, incertitudes qui portent sur les coûts d'exploitation et les délais d'exécution. Ce serait bien d'avoir un minimum et un maximum de ce que cela coûterait *in fine*, sans parler des taux d'intérêt qui, effectivement, peuvent être variables.

Quant aux logements étudiants, j'imagine que cela va mobiliser des moyens supplémentaires en personnel, puisqu'il va falloir avoir des veilles de personnel 24 heures sur 24. Si l'on construit des logements étudiants -puisque après tout, on joue une partie du rôle de l'État en la matière- l'État apportera-t-il des ressources supplémentaires ? Va-t-il utiliser ce point pour calculer notre budget ?

Mme LEPETIT.- Comme d'autres l'ont dit avant moi, l'opportunité de cet achat saute aux yeux. Sur la question intellectuelle de principe, pour moi, il n'y a guère de débat.

Pour autant, au-delà de la question du logement étudiant, ce serait utile que nous soyons davantage informés de la contexture du projet. On a face à nous un tout ; on ne va pas prendre simplement ce dont on a besoin. Or, à la lecture du dossier, on note qu'il y a une extension de surface très significative. J'aspire à ce que l'on ait un moment d'arrêt pour savoir quelles sont les stratégies, les options possibles sur les destinations futures des mètres carrés et, conséquemment, sur la variabilité du coût des travaux associés.

Page 13, le projet est chiffré entre 148 et 154 M€ selon qu'il y a ou non des logements, mais par rapport au coût de base des locaux, la quantité de travaux est très considérable ; elle peut faire l'accordéon selon ce que l'on décide de faire ou pas. Or, en l'état, le dossier ne nous éclaire pas. Une fois passée l'évidence du côté opportun de cette opération, la question de savoir comment Sciences Po aura utilisé au mieux ces locaux -au moment de son installation mais aussi de manière dynamique dans le temps- prendra une importance forte. Je pense que notre conseil doit apporter le plus grand soin sur le point de savoir ce que l'on fait des grandes salles, des petites salles, des locaux pour travailler ensemble, de la bibliothèque et, naturellement, du logement des étudiants. Quand le moment de la décision se rapprochera, j'aspire au fait que nous ayons un éclaircissement complémentaire et éventuellement des options, s'il y en a, de contexture.

(Départ de M. Chérèque)

Ma deuxième remarque porte sur le «comment fait-on ?» évoqué par l'Administrateur. À l'évidence, il s'agit d'un projet d'importance, dont la réalisation nécessitera des forces, générera des risques, et pour laquelle l'équipe de Sciences Po n'a pas forcément en son sein aujourd'hui -et je ne l'espère pas !- ni les effectifs, ni les compétences utiles.

Quelles sont les intentions de la direction pour faire face à ce projet et pour le piloter opérationnellement ?

Mme FAUCHER.- Du point de vue de la recherche, la création d'un espace où les différents centres peuvent être réunis, et donc construire une dynamique, me paraît extrêmement opportune sachant qu'actuellement, certains centres de recherche sont très décentrés les uns par rapport aux autres, ce qui peut créer des tensions, des difficultés, ou simplement un manque de coordination qui est regrettable.

J'aurais aimé savoir de combien d'étages dispose le bâtiment. Par ailleurs, le sous-sol comprendrait des salles d'enseignement, mais aussi des bureaux de personnels, permanents et académiques. C'est un souci, par exemple, un éclairage particulier est-il prévu ?

Une remarque sur la question des logements étudiants. Certaines universités américaines se sont appliquées à développer un nouveau système de collège un peu inspiré par les collèges d'Oxford et de Cambridge. J'ai vu cela en particulier dans une université où j'ai séjourné pendant très longtemps, à Vanderbilt. L'initiative avait été de créer des communautés par groupes de pairs, afin de construire véritablement un sentiment de cohorte avec des activités très renforcées, un encadrement des pairs des projets collectifs. Cela pourrait être intéressant pour intégrer plus facilement, soit des étrangers, soit des jeunes venant des CEP ; tous les projets peuvent être envisagés.

Enfin, pourquoi ce projet s'appelle-t-il Pachelbel ?!

M. MION.- Pour répondre à la préoccupation exprimée par Mme Beldiman-Moore sur la faisabilité au sens financier de l'opération, pour nous, c'est vraiment la clé du problème : sommes-nous en mesure d'assumer un projet aussi financièrement lourd que celui-ci ? Naturellement, il aura un impact très, très important sur notre endettement, sur notre capacité à nous endetter, qui est en train d'être restaurée.

Cette opération doit être le moyen de mettre un terme à une forme de fuite en avant de Sciences

Po. Depuis un grand nombre d'années, faute de meilleure solution, Sciences Po a été conduite à développer de nombreuses implantations autour de nos sites historiques, par la voie de locations extrêmement onéreuses et qui, en termes patrimoniaux, sont le contraire de ce qu'il faut faire.

Cette opération, qui a un coût que nous ne sous-estimons pas, est avant tout une opération de rationalisation. C'est, pour nous, le moyen de mettre un coup d'arrêt à cette forme de fuite en avant. Elle ne peut se concevoir que comme cela. Dans un moment où nous sommes contraints d'être beaucoup plus attentifs à limiter nos dépenses, et plus généralement à repenser notre modèle économique, c'est tout sauf une opération somptuaire. Il ne s'agit pas de se faire plaisir en rajoutant un beau bâtiment, mais de rationaliser l'ensemble de notre politique immobilière à Paris autour de cette implantation.

Je note le point évoqué par M. Schweitzer sur le taux de financement qui fait référence à des taux fixes et je pense savoir à qui il pensait lorsqu'il disait que l'un de ses collègues sauterait sans doute sur sa chaise en voyant cette mention ! (*Sourires*) Nous veillerons à ce que les tableaux soient plus précis.

En effet, la question du logement des étudiants mérite un débat. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de cette dimension vis-à-vis des pouvoirs publics et, singulièrement, de la Ville de Paris. C'est une chose de dire « *nous sommes un établissement d'enseignement général et, à ce titre, nous pouvons nous affranchir de la norme de 30 % que la Ville de Paris essaie d'introduire dans le VII arrondissement* » ce qui est une proportion très ambitieuse pour cet arrondissement qui, dans ce domaine, est très en retard par rapport à d'autres ! Si nous faisons un geste significatif -qui serait de l'ordre de 10 % de la surface pour du logement social- nous montrons que nous prenons en compte cette problématique.

Bien sûr, il y aura des questions sur l'affectation de ces logements mais -sans vouloir préempter les débats que nous aurons sur le sujet- le fait que, dans un projet de cette nature, Sciences Po se préoccupe aussi ouvertement et pour la première fois de la question du logement social me semble avoir son importance.

Pour répondre à une question posée sur les moyens supplémentaires qu'il nous faudrait mobiliser, l'idée ne serait pas d'être nous-mêmes gestionnaires et comptables de cette activité. Nous la sous-traiterions à des gens dont c'est le métier de le faire. Les moyens de gardiennage etc., seraient donc assurés par des tiers. C'est comme cela que cela fonctionne pour toutes les résidences étudiantes.

Enfin, il est possible que l'État soit disposé à assurer un soutien spécifique.

Mme AVENEL.- ...c'est possible d'obtenir une subvention en investissement sur du logement étudiant.

Mme GISSEROT.- Le logement étudiant est-il considéré comme du logement social ?

Mme AVENEL.- Oui.

M. MION.- Concernant l'évaluation des risques, Monsieur Wasmer, oui, dans le calcul final de l'opération, il nous faudra prendre en considération la totalité des risques, y compris de calendrier, d'exécution, etc. Nous devons affiner nos études et nous y veillerons.

Concernant les questions de Mme Lepetit sur la contexture des bâtiments ainsi que sur la manière d'affecter les différents espaces et de trancher entre les différentes options plus ou moins ambitieuses en

termes de surfaces nouvelles à installer, je vais laisser Charline Avenel répondre.

Mme AVENEL.- Nous sommes encore à un stade très en amont. Savoir ce que nous pourrions en faire de manière assez précise nécessite des études. Au-delà même de celles-ci, des discussions assez approfondies avec les utilisateurs sur la partie pédagogique et recherche de Science Po sont également nécessaires pour aller plus loin. En revanche, nous avons avancé à un niveau assez important quant à la définition de nos besoins puisque, l'an dernier, nous avons fait un schéma stratégique.

Par ailleurs, dans l'analyse technique de ce que nous pouvons faire, nous avons déjà dessiné des options qui, évidemment, méritent d'être confortées. D'ores et déjà, nous savons que nous pourrions :

- ♦ créer une douzaine de salles supplémentaires d'enseignement -soit environ 800 mètres carrés de plus- de tailles variables. Nous avons deux types de besoins : des grandes salles de 80 places, mais qui ne sont pas pour autant des amphithéâtres et des petits espaces de travail modulaires de 10 places ;

- ♦ d'améliorer le confort d'étude, domaine dans lequel nous sommes assez mal positionnés, en passant de 0,83 m² par élève aujourd'hui à 0,90 m² demain, soit une amélioration de 7 %. Ce sont des choses que nous essayons de normer ;

- ♦ installer 300 places de travail supplémentaires, ce qui manque vraiment aujourd'hui ;

- ♦ créer des espaces de restauration collective, non pas un restaurant universitaire, mais de type cafétéria ;

- ♦ créer une salle de pratiques artistiques ;

- ♦ créer une salle pour les activités associatives ;

- ♦ créer une salle à usages événementiels. Ce serait un amphithéâtre, mais très avancé dans ses fonctionnalités, notamment avec des cabines de traduction, ce qui nous permettrait de le valoriser auprès d'utilisateurs externes.

Ces éléments, comme d'autres, sont d'ores et déjà précisés. Maintenant, il faut que nous approfondissions les schémas d'utilisation possibles avec les principaux futurs utilisateurs.

En effet, nous ne disposons pas en interne des compétences de portage d'un tel projet et d'ailleurs, dès le début de l'analyse, nous avons souhaité nous faire accompagner, ce qui est le cas avec BNP Real Estate et le cabinet Reichen & Robert.

Nous sommes également en discussion avec l'Epaurif, un établissement public dédié à l'immobilier universitaire d'Ile-de-France qui est vraiment monté en compétences depuis la rénovation de Jussieu -c'était son cœur de métier il y a quelques années et depuis, il a étendu son périmètre et ses compétences- pour qu'il prenne une partie des études dans un premier temps, puis ensuite, éventuellement, une maîtrise d'ouvrage déléguée. Si ce n'était pas lui, cela pourrait être tout ce qui, dans le secteur privé, nous permettra de nous accompagner en termes d'assistance à maîtrise d'ouvrage, à maîtrise d'ouvrage déléguée, etc.

Evidemment, nous ne pouvons pas faire ce projet seul. D'ores et déjà, nous nous faisons accompagner par des prestataires sur des terrains très techniques, par exemple de type juridique immobilier, notamment sur le dépôt de permis de construire qu'il faudra faire. Nous n'avons pas la palette complète des compétences très techniques et très poussées qui sont requises sur l'ensemble du champ de ce projet.

Quant à la hauteur du bâtiment, il y a 4 niveaux, plus des combles. Aujourd'hui inutilisés, ils seraient aménageables pour, par exemple, comme nous l'avons fait au 28 rue des Saints-Pères, faire des places pour nos doctorants.

M. MION.- Quant à « Pachelbel », c'est une astuce de garçon de bain. Il fallait trouver un nom au projet : qui dit artillerie dit canon ; qui dit canon dit Pachelbel. C'est comme cela que le nom a été trouvé. Rien de très glorieux !

M. le PRÉSIDENT.- Je remercie beaucoup Charline Avenel et notre administrateur de cette voie très prometteuse.

Le document prévoit qu'en 2014, il pourrait y avoir la signature d'une promesse d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie. Il faut donc que le conseil soit consulté. Lors d'une de ses séances ordinaires ou lors d'une réunion extraordinaire, nous procéderons à cet examen.

Par ailleurs, dans ses prochaines réunions, la commission des finances devrait peut-être commencer à examiner le plan financier puisqu'inévitablement, cette issue très souhaitable accroîtra l'endettement de la Fondation.

Y a-t-il d'autres questions ? Des questions diverses ?

Nous pouvons donc conclure ce conseil, en vous remerciant encore et en vous donnant rendez-vous le 13 mai.

La séance est levée à 11 heures.