

**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES  
- mardi 21 octobre 2014 -**

**Sommaire**

I.	Adoption des procès-verbaux des 29 avril et 13 mai 2014	2
II.	Information sur les perspectives d'exécution du budget 2014	2
III.	Projet immobilier de l'Hôtel de l'Artillerie : présentation de l'opération, de son état d'avancement et vote sur la proposition d'acquisition	7
IV.	Point d'information sur le contentieux DEXIA	21
V.	Informations et questions diverses	22

=====

**MEMBRES PRESENTS**

Anita BELDIMAN-MOORE, Aurélien BRUNEL, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, François CHEREQUE, Martial CRON, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Marc GUILLAUME, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Pascal LAMY, Marie-Christine LEPETIT, Nathalie LOISEAU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Frédéric MION, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOUARD, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE, Etienne WASMER.

**MEMBRES ABSENTS**

Patrice BOURDELAIS, Henri de CASTRIES, Jean-François CIRELLI, Olivier DUHAMEL, Hélène GISSEROT, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Pascale LECLERCQ, Louis MARROU, Philippe NEAU-LEDUC, Antoine ROGER, Louis SCHWEITZER, Jean-Claude TRICHET.

***Assistaient à la réunion :***

*Charline AVENEL, Secrétaire générale ; Michel GARDETTE, Directeur de l'information scientifique ; 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 05.*

**M. le PRÉSIDENT.**- Ne pourront pas participer à nos travaux M. Henri de Castries qui m'a donné procuration ; M. Olivier Duhamel qui a donné procuration à M. Marc Guillaume ; Mme Hélène Gisserot qui m'a donné procuration ; M. Marc Ladreit de Lacharrière qui a donné procuration à Mme Hélène Carrère d'Encausse ; M. Louis Marrou qui a donné procuration à Mme Catherine Mayeur-Jaouen ; M. Louis Schweitzer qui a donné procuration à M. Michel Pébereau et M. Jean-François Cirelli qui a donné procuration à M. Jean-Claude Paye. Mme Pascale Leclercq, MM. Philippe Neau-Leduc, Antoine Roger et Jean-Claude Trichet sont absents.

Notre ordre du jour sera allégé. Nous n'étudierons pas aujourd'hui les perspectives financières et le modèle économique de Sciences Po. Il nous a paru plus raisonnable de l'étudier en même temps que le budget à notre prochaine séance de décembre. Le nouvel ordre du jour allégé est posé à votre place. De même, nous avons apporté d'infimes modifications au projet de résolution. Le nouveau texte, qui vous est remis en ce moment, sera proposé à vos suffrages tout à l'heure.

### **I. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DES 29 AVRIL ET 13 MAI 2014**

---

**M. le PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des observations ?

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

### **II. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2014**

---

**M. le PRÉSIDENT.**- Les trois points que nous allons aborder sont :

- les perspectives d'exécution du budget ;
- le projet immobilier de l'Hôtel de l'Artillerie, c'est-à-dire pour être précis, du noviciat des Dominicains qui a été créé en 1651 ;
- le point d'information sur le contentieux DEXIA.

Je donne la parole à M. Mion pour les perspectives d'exécution du budget 2014.

**M. MION.**- Je vais aussitôt céder la parole à Pierre-Yves Suard qui va nous présenter les éléments que nous souhaitons porter à la connaissance du conseil.

**M. SUARD.**- Les perspectives d'exécution 2014 sont tout à fait conformes au budget puisque le résultat s'élèvera à 1,8 M€ cette année.

**Les ressources totales** d'un montant de 161 M€ seraient stables et supérieures de 1,7 M€ à l'année dernière, soit une progression de +1,1 %. La subvention en provenance de l'État demeurerait inchangée. Mais une baisse des ressources propres de 1,6 M€ serait compensée à hauteur de 1,4 M€ par l'augmentation des produits exceptionnels. Les ressources publiques structurelles seraient stabilisées à 68,7 M€, subvention de l'OFCE comprise. Le niveau de la dotation globalisée de fonctionnement de Sciences Po pourrait s'établir à 64 410 000 €, conforme au budget, la mise en réserve demeurant inchangée à 615 000 €.

## Les ressources propres de Sciences Po

**Les financements locaux et sur projets, nationaux ou européens**, s'établiraient à 14 850 000 €, soit une augmentation de 16 %. Ces recettes de Sciences Po sont constituées à hauteur de :

- 28 % par les subventions en provenance des collectivités locales ;
- 43 % en provenance de l'ANR des ministères sous la forme du poste financement sur projets nationaux ;
- 28 % en provenance de la Commission européenne et des organismes de financement internationaux.

Les subventions en provenance des collectivités locales, qui contribuent essentiellement au financement des campus de Sciences Po hors de Paris, sont légèrement inférieures aux anticipations budgétaires et en baisse de 600 000 € par rapport à 2013, soit -12 %. Il s'agit en l'occurrence du non-renouvellement à hauteur de 200 000 € de la subvention allouée par la région PACA et le département des Alpes-Maritimes à l'antenne de l'OFCE à Nice.

Les subventions sur projets nationaux correspondent aux financements de l'ANR (Agence nationale de la recherche) et d'autres ministères. Ces financements poursuivent leur évolution positive à mesure de la mise en œuvre des appels à projets au sein de la COMUE USPC. Ces financements sur projets nationaux augmentent de 1 150 000 € cette année, soit une hausse de 21,7 %.

Enfin, les fonds contribuant au financement de la recherche en provenance essentiellement de la Commission européenne augmentent de 1,2 M€ (+40 %) avec la mise en place des projets Egera et Infinnnet et la montée en puissance du projet européen Silicosis.

L'évolution des fonds institutionnels et d'entreprises est négative avec une variation de -800 000 € en 2014. Les ressources de mécénat baissent de 470 000 € en 2014. Les fonds institutionnels baissent légèrement et la taxe d'apprentissage, en fonction d'un contexte réglementaire défavorable, baisse de 400 000 €. L'évolution globale de ce poste par rapport à l'année dernière serait une baisse de 600 000 € en fonds libres.

**Le mécénat des particuliers**, en revanche, atteindrait 1,3 M€ dans les perspectives d'exécution 2014 ; ce qui constitue une progression de 19,2 % par rapport à 2013. Les **ressources en provenance des usagers** s'élèveraient à 50 M€ dans l'année courante, en recul de 2 % par rapport aux anticipations budgétaires. En effet, le poste comprend à 90 % le produit des droits de scolarité qui, lui, est stable à 44,9 M€. En revanche, les évolutions à la baisse par rapport au budget proviendraient du produit des droits d'admission en raison d'une légère baisse des candidatures, ainsi que des cycles spécifiques (MPA) et du retard de la mise en œuvre de la préparation au barreau. Au total, les postes que je viens d'évoquer représentent les **ressources propres** de Sciences Po. Celles-ci s'élèvent à 55,4 % des ressources totales de l'Institution après 53,9 % en 2013.

**Les produits financiers et exceptionnels** peuvent être estimés à 3 M€ cette année, soit une augmentation de 1,4 M€. Au-delà des produits financiers de 350 000 €, les produits exceptionnels et sur exercices antérieurs de 2,6 M€ enregistrent principalement la reprise de la provision constituée en 2013 en raison d'un risque de non-report des subventions allouées par les collectivités de Reims pour les campus de Sciences Po. Le poids économique de Sciences Po ajoute aux 161 M€ de ressources que je viens d'évoquer les 18 M€ représentant les salaires des enseignants chercheurs et chercheurs du MENSUR et du CNRS.

Au total, cette consolidation représente un peu moins de 180 M€ en 2014, dont 52 % de ressources propres.

**Les dépenses** s'élèvent à 159 M€ cette année. Elles sont conformes au budget et représentent une progression de 2,2 % par rapport à l'année dernière. Elles sont d'abord constituées par les dépenses de personnel permanent qui progresseraient légèrement par rapport au budget, et s'élèveraient à 75,8 M€ en 2014.

**Les dépenses de personnel permanent** représentent 47,6 % de l'ensemble des dépenses de Sciences Po. Leur variation sur fonds libres impactant le résultat par rapport à 2013 s'élève à 2,1M€ (+3,3 %) ; ce qui dénote une mise en application des mesures visant à contenir l'évolution de cette masse salariale. Cette évolution par rapport à 2013 s'explique, d'une part, par une augmentation de la masse salariale elle-même de 1,6 M€ et, d'autre part, par la mise en œuvre d'une politique de recrutement active, mais mieux maîtrisée dans le cadre de la recherche d'un développement équilibré de Sciences Po.

**Les dépenses d'enseignement et de vacances pédagogiques** s'élèvent à 19,8 M€, en recul de 770 000 € par rapport au budget. Ce recul s'analyse comme des dépenses moindres à hauteur de 460 000 € pour la formation initiale et de 320 000 € pour les dépenses de la formation continue. Par rapport à l'année précédente, ces dépenses représentent une hausse de 1,4 M€ qui s'analyse comme une hausse de 1,1 M€ des dépenses de formation initiale (+7 % liés à une augmentation des effectifs de 8,9 %) et à une augmentation conjointe de 300 000 € des dépenses d'enseignement de la formation continue (+12 % liés à une hausse de 10 % du chiffre d'affaires de la formation continue).

**Les ressources documentaires** sont stables en 2014. Elles représentent 1 % des dépenses totales de Sciences Po.

**Les sommes allouées au titre des bourses et de l'aide sociale** de Sciences Po s'élèveraient à 10 250 000 €, soit une progression de 8 % par rapport au budget et de 20 % (1,7 M€) par rapport à 2013. Ce poste qui représente 6,4 % des dépenses totales de Sciences Po intègre depuis l'année dernière la mesure d'équité visant à généraliser le paiement à l'ensemble des étudiants méritants le différentiel entre le complément versé par l'État, soit 1 800 €, et le barème de Sciences Po et, par ailleurs, la création de deux échelons supplémentaires (0 bis et 7). La progression indiquée par rapport au budget, soit 750 000 €, concerne uniquement les bourses sur financement extérieur et n'a donc pas d'impact sur le résultat. La progression indiquée par rapport à 2013 (1,7 M€) concerne à hauteur de 1 M€ les fonds propres de Sciences Po, le reste étant financé sur fonds extérieurs.

**Les dépenses de locaux** sont contenues par rapport au budget. Elles sont en légère baisse par rapport au budget 2014 et restent stables à +0,4 % par rapport à l'année dernière. Cette évolution tient d'abord à des dépenses de loyers inférieures aux anticipations car la hausse de l'indice du coût de la construction était moindre qu'anticipée. On peut aussi noter une baisse de la prime d'assurances de 40 k€, des postes eau et énergie et essentiellement du poste des locations extérieures.

**Les coûts de fonctionnement** qui représentent 13,2 % des dépenses de Sciences Po devraient s'établir à 21 M€, en hausse de 3 %. Ces dépenses regroupent les rémunérations de service, les missions et réceptions, les dépenses informatiques, la reprographie, les frais de poste et de télécommunications, les autres achats. Parmi ces postes, on note une hausse des dépenses de rémunérations de service qui regroupent un double mouvement de hausse des prestations nécessaires à l'analyse de l'organisation RH de Sciences Po, de son modèle économique et du projet de l'Hôtel de l'Artillerie, compensé par une baisse relative des dépenses de promotion et de services hôteliers. Les missions et réceptions de Sciences Po à 5,3 M€ sont conformes au budget. Les dépenses informatiques à 3,2 M€ sont en hausse relative. Les dépenses de reprographie compensent les évolutions puisqu'elles baissent de 11 % à 940 000 €, bénéficiant de l'impact positif du contrat Sedeco mis en place il y a 18 mois.

Les dépenses de poste et télécommunications sont relativement stables. Les autres achats sont en hausse très légère.

**Les investissements** sont inférieurs de 1,8 M€ à ce qui avait été anticipé en raison, d'une part, du report du chantier des ascenseurs des amphithéâtres du 27, rue Saint-Guillaume et, d'autre part, de la maîtrise du chantier de rénovation du campus de Nancy. L'impact est donc une baisse des amortissements par rapport aux anticipations de 310 000 €. Les amortissements s'élèvent donc à un peu moins de 7 M€.

**Les subventions versées** augmentent de 1 M€ par rapport au budget, mais cette augmentation est intégralement imputable aux dépenses financées sans impact sur le résultat. En ce qui concerne les subventions ayant un impact sur le résultat qui s'élèveraient à 1,2 M€, elles sont tout à fait stables et destinées essentiellement aux Presses de Sciences Po à hauteur de 400 000 €, aux IEP de province (225 000 €) et aux associations étudiantes (125 000 €).

**Les charges financières et exceptionnelles** sont en légère progression de 2,4 % par rapport au budget. Il n'y a pas d'évolution des charges financières elles-mêmes à 2 350 000 €. Elles sont le reflet de nos intérêts d'emprunts relatifs aux acquisitions immobilières de Sciences Po. Les provisions sont de 1,2 M€.

Au total, le résultat 2014, conforme au budget, s'élèverait à 1,8 M€.

**M. le PRÉSIDENT.** - Notre budget sera donc équilibré.

Avez-vous des questions ?

**M. FITOUSSI.** - Cet ensemble est très satisfaisant dans le cadre du budget. Mais il semble par ailleurs qu'il y ait quelques évolutions structurelles et conjoncturelles non reproductibles. Si j'ai bien compris, sur certains postes, le budget passerait à 1 600 000 €, mais compensé par la baisse des provisions exceptionnelles que nous avons faites l'année précédente. Il y a donc un problème pour le rythme de croisière.

**M. le PRÉSIDENT.** - Absolument, nous bénéficions d'une reprise de provisions qui nous permet d'atteindre l'équilibre.

**M. MION.** - Le professeur Fitoussi a parfaitement analysé la situation. Pour ce que vous appelez le rythme de croisière, nous sommes appelés à redoubler d'efforts sur un certain nombre de postes, en particulier l'évolution de la masse salariale et les dépenses que l'on pourrait qualifier de redistribution sociale qui sont aujourd'hui les plus dynamiques dans notre budget. Les éléments relatifs au modèle économique dont nous parlerons la prochaine fois en même temps que nous traiterons du budget 2015 prendront en compte ces deux dimensions. Dès cette année, un effort considérable a été accompli pour remettre la masse salariale sous contrôle par rapport aux évolutions antérieures. Cet effort doit se prolonger.

**M. FITOUSSI.** - J'avais souhaité la dernière fois que l'on distingue dans la masse salariale les augmentations d'effectifs et les augmentations de rémunérations, de façon à comprendre le mécanisme sous-jacent. La masse salariale peut être réduite en réduisant les effectifs ou en ayant une politique salariale différente.

**M. le PRÉSIDENT.** - À la prochaine séance, nous aurons un document dans lequel la masse salariale sera décomposée en distinguant les différentes catégories de personnel et les variations de rémunérations selon la nature de ces variations.

**M. WASMER.** - Monsieur le Président, le document de synthèse est extrêmement clair et bien rédigé. Je poserai une question de clarification sur le point 2.1 de la page 2 où il est indiqué : "*Les ressources de partenariat augmenteraient globalement à 24 550 k€ (+ 950 000 €), mais celles impactant le résultat se contracteraient de 1 050 k€.*" Cette mention d'une augmentation des recettes, qui impacte

négalement le résultat négatif revient à plusieurs endroits. Je voulais comprendre à quoi cela correspondait exactement et si c'était les dépenses qui augmentaient.

**M. SUARD.**- Cela paraît en effet paradoxal mais les ressources qui sont affectées à des projets peuvent difficilement être anticipées au budget, les résultats des appels à projet n'étant pas connus. Elles augmentent donc souvent en PE. En revanche, la baisse des ressources impactant le résultat, provient d'une capacité à lever de la taxe d'apprentissage et du mécénat, moindre que celle anticipée en budget. Les dépenses ne jouent pas ici.

**Mme BELDIMAN-MOORE.**- Comme j'ai eu l'occasion de l'exprimer en commission des finances, j'aurais souhaité que les autres subventions soient davantage détaillées car regroupées ainsi, elles forment une masse assez importante. Il en est au moins une ou deux qu'il faudrait faire ressortir dans une note.

**M. SUARD.**- Habituellement, nous ne les détaillons pas entièrement dans le graphique, mais nous pouvons le faire. Ce sont par exemple des subventions versées, dans le cadre de la direction des études et de la scolarité, aux associations sportives de 30 000 €, au titre des doubles diplômes et de masters assimilés, l'ensemble s'élevant à 95 000 €. Par ailleurs, les diverses subventions versées au campus représentent une enveloppe de 90 000 euros en 2014, celle aux écoles de 30 000 €. J'avais cité l'autre fois une subvention annuelle de 75 000 € versée à l'Association internationale des sciences politiques.

**M. le PRÉSIDENT.**- Dans les comptes que nous approuverons, la liste complète des subventions figurera.

**M. SUARD.**- Oui, Monsieur le Président.

**M. HURTIG.**- Monsieur le Président, j'aimerais intervenir, non pas sur les comptes eux-mêmes, mais sur l'image qu'il en est donné dans la presse et parfois dans des communiqués d'autres institutions universitaires. Il semble qu'il soit encore difficile de faire comprendre que Sciences Po n'est pas privilégié par rapport aux universités, tout au contraire puisque Sciences Po arrive à se financer, pour la moitié de ses dépenses, sur ses ressources propres et que dans ses dépenses, une part très importante est reversée aux étudiants sous forme de bourses ; ce qui n'est pas le cas des universités. Le pourcentage que Sciences Po reçoit de l'État par rapport à ses dépenses est certainement très inférieur à celui que l'État verse à la plupart des établissements universitaires et notamment aux universités. Il semble qu'il soit très difficile de faire comprendre cette spécificité de Sciences Po. La presse et parfois des communiqués d'autres établissements universitaires continuent à faire comme si Sciences Po était financièrement très privilégié.

**M. le PRÉSIDENT.**- Oui, on devrait logiquement faire des comparaisons de la ressource provenant de l'État et des ressources diverses, que nous appelons ressources propres, par tête d'étudiant diplômé.

**M. FITOUSSI.**- Nous pourrions avoir une série de coûts publics par étudiant. L'OCDE dispose de séries statistiques sur le coût d'un étudiant par pays. Nous pourrions avoir une statistique de ce type sur le coût public d'un étudiant par université.

**M. le PRÉSIDENT.**- La comparaison est rendue difficile par les séries d'effectifs qui sont des séries d'étudiants inscrits et non des séries d'étudiants diplômés. Or, étant un organisme sélectif à l'entrée, nous avons un taux de diplômés très supérieurs aux autres établissements, notamment pour les premiers cycles.

**M. PEBEREAU.**- Monsieur le Président, je partage le sentiment de Serge Hurtig. Il est en effet souhaitable de faire un effort d'information. J'avais été frappé, au moment où nous avons été confrontés au

problème du rapport de la Cour des comptes, de l'écart qui existait entre notre réalité et l'image qu'on en avait à l'extérieur. L'analyse à laquelle vous avez alors fait procéder, démontrait qu'en réalité, Sciences Po n'était pas privilégié. Il serait très utile d'exploiter l'étude comparative, qui avait été faite à l'époque. Ce serait une bonne idée de disposer d'éléments de communication à ce sujet.

Ma deuxième observation, que j'ai formulée à la commission des finances, est que, pour ce qui concerne nos ressources, les évolutions sont à peu près conformes à ce que nous pouvions craindre. Il est indispensable d'assurer une maîtrise des dépenses qui permette de faire face à ces évolutions dont presque aucune n'est favorable. Je sais que c'est le souci de la direction. La progression des dépenses dans les années passées a été extrêmement rapide pour des raisons qui tiennent au développement de notre établissement pendant cette période. Le nombre d'étudiants a changé d'ordre de grandeur. Il nous faut maintenant maîtriser les dépenses, être capables de les stabiliser. Il est normal que cela prenne un peu de temps, pour un organisme universitaire. Mais c'est indispensable.

**M. le PRÉSIDENT.**- S'il n'y a pas d'autres interventions, nous pouvons remercier l'administration de Sciences Po des perspectives d'exécution qui nous ont été soumises.

Nous passons au second point de l'ordre du jour.

### **III. PROJET IMMOBILIER DE L'HOTEL DE L'ARTILLERIE : PRESENTATION DE L'OPERATION, DE SON ETAT D'AVANCEMENT ET VOTE SUR LA PROPOSITION D'ACQUISITION**

---

**M. MION.**- Vous allez trouver dans vos dossiers une note très longue pour vous exposer l'état d'avancement de cette affaire. Nous avons eu l'occasion de vous présenter dans ses grandes lignes le projet sous l'angle immobilier et fonctionnel pour Sciences Po lors de notre dernier conseil. Je n'y reviens donc pas.

Nous vous proposons ce matin de faire un point d'information sur l'état d'avancement du dossier et de solliciter ensuite votre autorisation pour pouvoir aller un pas plus loin. Dans le cadre du mandat qui m'avait été confié par le conseil il y a quelques mois, nous avons avancé dans les discussions et les négociations avec les différents partenaires intéressés par cette affaire. Nous avons pu en premier lieu valider avec le service France Domaine le fait que la cession du bien, si elle était réalisée au bénéfice de Sciences Po, pourrait s'effectuer dans le cadre d'une procédure de gré à gré, sans appel d'offres.

Nous avons présenté le projet au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche qui a manifesté son intérêt pour l'opération et son soutien, qui en voit en tout cas tout le bénéfice sur le plan à la fois de la qualité de vie des personnels et des étudiants et sur le plan de l'organisation et de la restructuration des implantations de Sciences Po à Paris.

Nous avons travaillé avec le ministère des Finances sous ses différentes casquettes, à la fois comme gestionnaire du domaine, comme tutelle de l'un des établissements auprès desquels nous entendons emprunter, à savoir la Caisse des dépôts et consignations, et comme tutelle de notre établissement sous l'angle de la soutenabilité budgétaire de l'opération. Les discussions sont toujours en cours avec ce ministère qui suit l'affaire de très près et l'opération ne pourra intervenir que si elle est dûment autorisée par le ministère des Finances.

Les deux établissements prêteurs auprès desquels nous entendons emprunter l'essentiel des sommes à mobiliser dans cette opération, qui sont respectivement la Caisse des dépôts et consignations et la Banque européenne d'investissement, se sont successivement prononcés favorablement sur le projet. La

Caisse des dépôts et consignations l'a fait fin juillet en soumettant le projet à son comité d'engagement qui a validé l'opération. La Banque européenne d'investissement a fait de même jeudi dernier et a également validé l'opération moyennant un certain nombre de conditions préalables, dont les autorisations, particulièrement celle du ministère des Finances, que j'évoquais précédemment.

Nos discussions avec la Ville de Paris ont également été poursuivies. La maire de Paris nous a écrit son soutien à l'opération. Elle a indiqué que la Ville ne serait pas en mesure d'apporter directement une subvention à l'investissement que nous devons réaliser. En revanche, nous sommes en train d'examiner la possibilité que la Ville nous octroie une garantie pour une partie des financements que nous devons rechercher auprès d'établissements prêteurs.

L'agence de notation Fitch qui procède comme toujours à l'examen régulier de notre situation financière a communiqué le 9 septembre dernier la note attribuée à Sciences Po, note maintenue à A+ avec perspective stable. Cette note se fonde sur les éléments de bilan de Sciences Po que nous connaissons, intégrant la perspective de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie. Dans la note attribuée par Fitch, le projet de l'artillerie est donc dûment pris en compte.

Nous avons échangé avec les services du préfet de région et avec la préfète secrétaire générale, ainsi qu'avec la direction de l'urbanisme de la Ville de Paris sur les volets urbanistiques de l'opération. Nous connaissons le caractère complexe de cette opération puisqu'elle se situe en secteur protégé. La zone considérée fait l'objet d'un projet de plan de sauvegarde et de mise en valeur qui nous crée un certain nombre de contraintes urbanistiques. Nous avons nous-mêmes participé à l'enquête préalable à l'édiction de ce plan de sauvegarde et de mise en valeur. Le projet que nous bâtissons respecte l'ensemble des prescriptions urbanistiques prévues dans ce projet de plan de sauvegarde et de mise en valeur.

Des échanges ont eu lieu avec le ministère de la Défense, aussi bien au niveau du directeur de cabinet du ministre que du secrétaire général. Ils ont été l'occasion d'échanger sur un certain nombre de points et notamment de sonder la propension du ministère de la Défense à vendre à un montant qui est celui que nous allons évoquer dans un instant et que nous avons travaillé avec France Domaine. C'est avec France Domaine que le travail le plus approfondi a été conduit, à la fois avec son service de la division parisienne et avec ses instances au niveau national, la chef du service en particulier.

Voilà, à très grands traits, les discussions qui ont été menées et les dernières nouvelles, notamment les derniers événements intervenus dans la procédure ces derniers jours. Les deux points sur lesquels nous souhaitons vous informer aujourd'hui et recueillir votre assentiment sont :

- tout d'abord, la question de la valeur du bien. Nous avons travaillé d'arrache-pied avec les services de l'État et avec France Domaine pour être à même de formuler une proposition financière qui soit à la fois le reflet de la valeur intrinsèque du bien et qui puisse constituer un intérêt pour l'État à nous céder le bien puisque l'on ne peut forcer personne à vendre ;
- la question de la soutenabilité financière de cette opération, c'est-à-dire du plan de financement et du modèle qui le sous-tend.

Je vous propose, Monsieur le Président, de demander à Charline Avenel de faire un point sur la valeur du bien pour commencer.

**Mme AVENEL.-** Pour établir une proposition que nous allons formuler dans les jours à venir à France Domaine et à l'État, nous avons mené un travail important, assistés par des conseils, pour établir une valeur technique du bien. Ce travail a été confronté pendant l'été à l'analyse des services de l'État et permet aujourd'hui d'avoir une idée assez précise de cette valeur technique et d'une proposition qui pourrait susciter l'adhésion de l'État. Quelles que soient les évaluations auxquelles nous avons procédé, nous avons

évalué la valeur du bien du projet de Sciences Po et également la valeur du bien dans d'autres occupations avec l'hypothèse d'autres activités, que ce soit en bureaux ou en logements. À chaque fois, pour établir cette valeur technique, nous avons réalisé des bilans promoteurs qui consistent en réalité à établir un chiffre d'affaires de l'opération projetée, c'est-à-dire la multiplication de loyers de sortie et d'un taux de rendement, d'en déduire les coûts de l'opération et ainsi d'obtenir par soustraction une valeur du bien.

Concernant notre projet, qui comprend certaines spécificités et notamment des coûts importants liés à la destruction d'un bâtiment que par ailleurs, les documents d'urbanisme prescrivent et, d'autre part, la reconstruction d'un amphithéâtre semi-enterré dans des conditions techniques assez lourdes et assez onéreuses, mais qui sont une condition absolument *sine qua non* de l'acquisition du site par Sciences Po, sans quoi elle ne présente que peu d'intérêt pour nous, notre projet a été chiffré avec cette spécificité notamment et une appréciation assez fine du montant de travaux sur l'ensemble de l'opération. Avec ce projet, le bilan promoteur aboutit à la conclusion que l'Hôtel de l'Artillerie vaudrait, avec les travaux associés, environ 67 M€.

Nous sommes d'accord avec France Domaine au terme du travail qui a eu lieu cet été, sur la plupart des hypothèses qui sous-tendent ce chiffrage. Nous avons encore une ultime différence de point de vue sur la question des coûts de promotion que nous avons budgétés avec prudence et de manière à ne pas avoir de mauvaises surprises ultérieurement. C'est un point de détail et on peut dire qu'à côté de notre évaluation qui est de 67 M€, l'État doit estimer le bien dans les mêmes configurations aux alentours de 70M€, un peu plus, pour cette raison de distinguo concernant les coûts de promotion.

Nous avons également établi un bilan promoteur sur une utilisation en bureaux et en logements en nous fondant sur les prescriptions actuelles du projet de sauvegarde et de mise en valeur du VII<sup>e</sup> arrondissement. Les prescriptions conduisent à une obligation de logement social de 30 % de la surface du bien, ce qui aboutit à une décote conséquente de la valeur du bien. Évidemment, si le bien était mis sur le marché, peut-être un acheteur potentiel y verrait-il un coût d'opportunité important et formulerait une offre plus importante que la valeur technique à laquelle nous aboutissons dans cette configuration qui est de l'ordre de 60 M€. Les estimations France Domaine sur ce point en logements ou en bureaux sont peut-être plus importantes que les nôtres (nous les ignorons), mais sont en tout état de cause substantiellement inférieures à la valeur du projet dans la configuration que nous envisageons.

Pour valider la cession de gré à gré, l'État doit avoir un intérêt financier à vendre le bien et nos discussions avec l'État nous permettent de penser que 80 M€ constituerait une valeur acceptable pour l'État qui ne maximiserait pas le profit qu'il pourrait dégager de la vente du bien, mais ne le minimiserait pas non plus. Il s'agit donc d'une valeur d'équilibre que nous pouvons apprécier au fil des discussions que nous avons eues. En tout état de cause, cette valeur d'équilibre, à notre sens, permet de défendre l'idée que le projet de Sciences Po permet une valorisation plus importante que d'autres occupations et, d'autre part, que notre proposition crée un intérêt financier pour l'État à lui céder le bien sans pour autant déstructurer ou porter atteinte à la soutenabilité financière de l'opération.

**M. MION.**- Nous sommes sur un chemin de crête assez compliqué car nous souhaitons nous situer dans la perspective d'une cession de gré à gré. L'État n'est pas contraint en la matière de céder à Sciences Po, il faut qu'il prenne une décision qui est de nature « politique » de céder à Sciences Po plutôt qu'à un autre. Cette décision sera examinée très attentivement par les différents organes auxquels il appartient de se pencher sur ce type d'opérations, à savoir en amont une commission dite de la transparence et de la qualité qui est placée auprès du service France Domaine pour évaluer la pertinence des montants auxquels les biens de l'État sont cédés à des tiers. En aval, l'ensemble sera examiné par

toutes les autorités de contrôle que nous connaissons et la Cour des comptes se penche régulièrement sur la façon dont le patrimoine de l'État est géré et cédé, et généralement avec un œil très critique.

Notre intérêt bien compris est naturellement d'acheter le bien à une valeur qui soit le plus près possible de la valeur technique dont Charline Avenel nous a rappelé à l'instant comment elle devait être calculée. Mais en même temps, dans notre proposition financière, nous devons matérialiser un intérêt à la vente. Il faut que l'État puisse céder le bien à une valeur un peu supérieure à cette valeur technique dont nous voyons qu'elle est assez sensiblement l'objet d'une vision commune entre France Domaine et nous. C'est la raison pour laquelle nous vous faisons la proposition d'un montant d'acquisition qui se situe autour de 80 M€.

Notre sentiment, mais qui est fragile, est que ce point pourrait constituer le point d'équilibre qui rendrait possible l'opération sans que l'État soit en difficulté pour s'en justifier et sans que Sciences Po surpaye de manière évidente le bien. Mais encore une fois, il s'agit d'une discussion complexe. Elle est rendue d'autant plus complexe que les perspectives ou les attentes des différents acteurs dans ce dossier ne sont pas les mêmes. Le ministère de la Défense, pour des raisons que l'on comprend parfaitement, souhaite céder le bien au montant le plus élevé possible. Il est directement intéressé au produit de la vente puisque ce produit ira financer quelques-uns des projets d'investissements prévus dans la loi de programmation militaire. Le ministère de la Défense a encore en tête une référence de montant de cession qui aujourd'hui n'a plus aucun sens, de 104 M€. Nous sommes très en deçà de ce montant.

Nous ne sommes probablement pas les seuls acteurs intéressés par ce bien. D'autres acteurs que nous, avec des modèles de rentabilité différents du nôtre et qui procéderaient à une exploitation commerciale de ces biens, pourraient imaginer une acquisition du bien à un montant supérieur. Nous sommes donc sur un chemin de crête qu'il nous faut tenir. C'est ce qui est reflété dans la proposition qui vous est faite de 80 M€.

**M. le PRÉSIDENT.-** Chemin de crête difficile à tenir, mais dont l'aboutissement est extrêmement important pour nous en raison de la localisation, de l'ampleur des surfaces offertes et de la substitution des locations vers la propriété que cette opération permettra. C'est une étape très importante dans l'histoire de Sciences Po.

Qui souhaite intervenir ?

**M. MION.-** Pour être complet, Monsieur le Président, nous pourrions demander à Charline Avenel de présenter le second point qui sous-tend l'ensemble du projet, à savoir la soutenabilité financière de cette opération afin que la discussion puisse être plus générale.

**Mme AVENEL.-** Sur la soutenabilité financière du projet qui a été appréciée par les deux financeurs et l'agence Fitch qui est également en discussion avec les ministères de tutelle et particulièrement la direction du budget, nous avons construit en réalité un modèle de financement pour lequel nous avons tiré le fil sur 30 ans du travail de projection pluriannuelle que nous avons fait sur cinq ans. Cela implique un travail important sur l'évolution de notre modèle économique que nous vous présenterons en décembre.

Du côté des ressources, ces hypothèses ont été prudentes sur les financements de l'État sur l'ensemble de la période, voire très prudentes. En revanche, elles supposent une amélioration de notre marge en matière de formation continue et une amélioration de nos activités de mécénat et de levée de fonds. Cette mobilisation des ressources de Sciences Po et l'optimisation de la gestion des dépenses doivent nous permettre d'aboutir à un résultat net progressif sur la période entre 1,7 et 2 M€ sur les

prochaines années et c'est ce fil que nous avons tiré. Sur les ratios plus financiers, je donne la parole à Pierre-Yves Suard.

**M. SUARD.**- La soutenabilité du projet a été évaluée au regard de l'ensemble de l'économie de l'institution et au regard aussi de l'économie du projet lui-même.

Nous rappelons que, pour son financement à ce stade, les accords préliminaires donnés par les institutions de crédit définissent un financement de 151 M€ mis à disposition à parité par la Caisse des dépôts et la Banque européenne d'investissement. Il s'agit d'emprunts sur des durées de 25 ans pour la BEI et de 28 ans pour la Caisse des dépôts. Le projet lui-même génère des équilibres financiers qui ont été jugés satisfaisants par ces institutions. Le service de la dette lui-même s'élève à un montant annuel de 8,084M€

**M. FITOUSSI.**- Quel est le taux ?

**M. SUARD.**- Le taux de la Caisse des dépôts est un taux administré. Il évoluera progressivement de 2 % lors de sa mise en place à 3,40 % sur la durée du prêt. Le taux de la BEI est de 3,40 % pour le premier tirage en 2016 et de 3,74 % pour les deux autres tirages correspondant à la temporalité des travaux et pour la deuxième moitié du financement de la BEI.

Le service de la dette s'élève à 8,84 M€ en moyenne annuelle sur la période et inclut une charge d'intérêt de 3,44 €. Le ratio de la couverture du service de la dette par le *cash flow* de Sciences Po sur la période au total a été dimensionné à 1,32 % ; ce qui est jugé satisfaisant. Sur la période d'emprunt 2019 à 2048, la capacité de désendettement de Sciences Po -le rapport entre sa dette nette (dette moins trésorerie disponible d'une part) et le *cash flow* - est au maximum de 7,74 années en 2019 et se réduit progressivement sur la durée du projet.

Enfin, le *Gearing*, le ratio de dette sur fonds propres est au maximum en 2019 de 0,88 et décroît progressivement avant de s'annuler en 2037. Je terminerai par la rentabilité intrinsèque du projet, c'est-à-dire la capacité dégagée par le projet à financer le service de la dette. Elle est elle-même satisfaisante puisque ce ratio s'élève en moyenne sur la durée du projet à 1,03.

**M. MION.**- J'ajoute un point d'éclairage réglementaire pour comprendre pourquoi nous discutons de taux de ce montant, alors que nous savons que les taux sont à un niveau historiquement bas auprès des établissements commerciaux. Sciences Po est qualifié par les textes d'ODAC (organisme divers d'administration centrale). Nous appartenons à une catégorie juridique d'établissements qui se voit interdire le recours à l'emprunt auprès d'un établissement commercial. La seule possibilité pour nous est de nous tourner vers des établissements d'intérêt général, type Caisse des dépôts et consignations et Banque européenne d'investissement. D'où les taux évoqués.

Je précise néanmoins que pour recourir à l'emprunt auprès de la Caisse des dépôts, emprunt sur fonds d'épargne, nous devons bénéficier d'une autorisation du ministère des Finances car à la date à laquelle nous nous trouvons, nous ne figurons pas dans la liste des établissements qui peuvent emprunter sur fonds d'épargne. Les universités y figurent et, pour des raisons étranges, Sciences Po n'y est pas ou plutôt n'y est plus puisque, pour ce qui concerne la rue de la Chaise, nous avons pu bénéficier du recours au fonds d'épargne. C'est la raison pour laquelle nous discutons avec ces deux établissements et pas avec d'autres.

**Mme AVENEL.**- Sur l'économie du projet, les loyers des locaux dont nous nous séparerons financeront 87 % du service de la dette annuelle en moyenne avec des variations dans le temps. Par ailleurs, les financements apportés par les prêteurs s'élèveraient à 151 M€, mais seraient complétés par des

fonds propres à hauteur de 10 M€ venant principalement du mécénat qui a déjà fait l'objet de sollicitations et de promesses de dons.

**M. FITOUSSI.**- Vous aviez parlé d'un rapport dette sur fonds propres de 0,88. J'aimerais avoir d'autres ratios tels que dette sur subvention annuelle ou ressources annuelles ou dette sur EBITDA.

**M. SUARD.**- Nous avons fait ce travail avec notre conseil Mazars. Les ratios que nous avons indiqués là se complètent de ratios sur les ressources d'exploitation. Pour le moment, nous avons indiqué dans les premiers rapports des ratios bilanciels. Vous avez raison, il y a aussi par ailleurs des calculs faits sur les ressources elles-mêmes.

**M. GUILLAUME.**- J'aurais voulu savoir d'où venait le chiffre de 104 M€ que le ministère de la Défense a en tête et qui nous handicape un peu par rapport à la décision politique de cession qu'ils doivent prendre. Mon observation tient à ce que vous nous avez dit sur la soutenabilité financière du projet. En quelque sorte, nous prononcer aujourd'hui pour la suite de ce projet aussi important pour l'avenir de Sciences Po, nécessite que nous soyons d'accord sur les divers points avancés sur la soutenabilité financière. Il faut souligner dans le même temps que le projet de l'Artillerie est l'un des éléments qui permettra une rationalisation future. Soutenabilité et rationalisation vont de pair.

**M. le PRÉSIDENT.**- C'est pourquoi la fois prochaine, nous examinerons les perspectives du plan économique à long terme de Sciences Po.

**M. PEBEREAU.**- Mon propos va rejoindre celui de Marc Guillaume. Ce projet est en effet très intéressant pour Sciences Po en raison de l'emplacement. Nous avons eu une ou deux opportunités de cette nature dans le passé. Nous les avons saisies lorsque cela nous a été possible. Notre présence ici, rue de l'Université, en témoigne. L'idée de poursuivre cette politique est bonne. Le projet est important.

Bien sûr, il faut obtenir le meilleur prix possible. Dans la mesure où il existe une réglementation d'urbanisme, le prix doit tenir compte des contraintes correspondantes. On ne peut à mon avis accepter que nos interlocuteurs exigent un prix très supérieur que justifierait la possible disparition de ces contraintes, ce qui supposerait que certains acheteurs aient cette capacité. Ce serait un raisonnement vraiment étonnant de la part de représentants de l'Etat. Il faut donc comme toujours négocier le prix avec âpreté. Cela suppose à mon avis que nous ne dévoilions pas trop vite notre offre finale à nos interlocuteurs, d'autant que c'est le ministère de la Défense qui prendra en définitive la décision, si j'ai bien compris. Mais il va de soi que c'est aux négociateurs de choisir le moment de notre offre.

Sur le fond, je partage le sentiment de Marc Guillaume. Tant la situation financière de notre pays que les besoins de financement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche rendent l'augmentation de nos ressources, qu'elles soient publiques ou privées, plus problématique. Donc, pour ce projet, il est souhaitable de mettre tout particulièrement l'accent sur le recours au mécénat. Et c'est possible. Il faut tirer les conséquences de nos investissements immobiliers. Les projections à 20 ou 30 ans tant de nos recettes que de nos dépenses sont fort aléatoires. Il faut à mon avis commencer à réfléchir sur les inflexions que nous pouvons avoir à donner à nos politiques pour sécuriser nos résultats. Il est essentiel que nos dépenses soient vraiment maîtrisées, il faut que nous en soyons tous d'accord au conseil d'administration, et que nous définissions dans des termes adaptés les grands types de notre politique en la matière, en sachant que nous aurons à nous y tenir assez strictement dans les prochaines années.

C'est bien mis en avant dans le document qui nous a été remis et je m'en réjouis. Ce projet est très important et il est souhaitable de le réaliser.

**M. WASMER.**- L'écart entre la valeur technique, les 67 ou 70 M€ et la valeur de l'offre d'achat que l'on pourrait faire se justifie assez bien : cela avait été l'objet des discussions du dernier conseil à savoir

les économies que nous allons faire sur le parc immobilier. Nous allons réduire la surface dans d'autres endroits où c'est plus cher. La valeur pour nous de cette acquisition est au-delà de la valeur technique de sortie.

Sur ces histoires d'ODAC, je ne sais pas dans quelle mesure ceci est gravé dans le marbre ou si c'est amené à évoluer. Mais si l'on décidait de faire les emprunts aux conditions actuelles, a-t-on prévu une clause de sortie de l'emprunt au cas où ce dispositif nous permettrait de financer à des coûts moindres par la suite ?

Dans la dernière discussion que nous avons eue, des questions ont porté sur l'incertitude du coût des travaux qui peuvent être à la hausse ou à la baisse. J'ai vu un document récapitulatif à la fin de la note avec les coûts par poste qui semble assez favorable au projet. Mais a-t-on des marges d'incertitude sur les 66 M€ de travaux ? J'avais compris que l'on avait pris une assurance en cas de problème lié à des découvertes archéologiques qui pourraient ralentir les travaux ? A-t-on une visibilité sur le coût à la hausse ou à la baisse de ces travaux de 66 M€ ?

**M. MION.-** Nous pouvons peut-être apporter une première série de réponses avant les interventions de M. Terneyre, de Mme Guillou et de M. Fitoussi.

M. Guillaume s'interrogeait sur la provenance du chiffre de 104 M€. Il vient d'une évaluation très sommaire à laquelle il a été procédé dans le cadre de l'établissement des perspectives budgétaires par le ministère de la Défense en 2009 à un moment où le VII<sup>e</sup> arrondissement ne subissait aucune prescription urbanistique particulière s'agissant du logement social. Le simple fait d'appliquer à cette valeur de 104 M€ une décote de 30 % conduit par un calcul beaucoup plus sommaire que les travaux qui ont été menés sur la valeur technique du bien, à une décote très importante que le ministère de la Défense jusqu'à une date récente contestait en disant : "De nos discussions avec la Ville de Paris, il ressort que l'Hôtel de l'Artillerie serait exempté de cette norme de 30 %." C'était un vœu pieux, le ministère de la Défense n'a pas obtenu une telle exonération. En revanche, du fait que nous proposons, dans le cadre d'une occupation d'intérêt général qui échappe à la prescription des 30 %, qu'une partie des mètres carrés disponibles soient consacrés à du logement social, nous venons à l'aide du ministère de la Défense pour le bâtiment qu'il lui reste à céder dans le VII<sup>e</sup> arrondissement, à savoir l'îlot Saint-Germain. La proportion de logements sociaux réalisés sur notre implantation viendra s'imputer sur les 30 % à réaliser dans cet îlot. Pardon de cette considération un peu technique, mais elle explique d'où vient ce chiffre de 104 M€ et pourquoi la situation n'est plus celle que le ministère de la Défense espérait.

Nous notons bien les points très précis rappelés par M. Guillaume et M. Pébereau sur les évolutions du modèle économique général de Sciences Po que ce projet appelle. Ces évolutions sont nécessaires en tout état de cause, que le projet de l'Hôtel de l'Artillerie soit ou non considéré. Le projet de l'Hôtel de l'Artillerie est l'un des éléments de réalisation de cette évolution du modèle économique en ce qu'il doit nous permettre de nous organiser de manière plus économe de nos moyens et plus conforme aux modes d'organisation d'un grand établissement comme le nôtre par le fait que nous rassemblerons dans un seul et même lieu toutes nos équipes de recherche, tous nos services administratifs. De ce projet doit découler une amélioration globale de notre organisation qui contribuera à la mise en place de modèle économique repensé et dans lequel nos charges seront très soigneusement contrôlées.

M. Wasmer s'interrogeait sur la possibilité de sortir des financements dont nous sommes en train de parler avec la Caisse des dépôts et la BEI si nous perdons la qualité d'ODAC ou si nous échappons à cette qualification dans les années qui viennent. En effet, ce statut d'ODAC n'est pas figé dans le marbre. Il relève de l'appréciation d'un faisceau d'indices. L'un des indices importants pris en considération pour

déterminer que l'établissement relève de la catégorie des ODAC est la nature et la part de ses ressources venant de l'État. Tendanciellement, nous voyons bien que cette part va diminuer au fil du temps et nous échapperons un jour assez mécaniquement à cette catégorie des ODAC, sauf si elle est repensée par le pouvoir réglementaire ou législatif. Nous pourrions théoriquement un jour recourir à l'emprunt auprès d'établissements commerciaux.

Dans les discussions que nous avons avec nos deux prêteurs, nous n'avons pas eu la possibilité de négocier une clause de sortie. Je ne suis pas sûr que ce soit vraiment notre intérêt dans un monde où les taux d'intérêts restent très volatils. Nous avons là des financements garantis sur 28 et 25 ans à des taux qui restent extrêmement raisonnables, même si la période actuelle pourrait nous amener à penser que les taux d'emprunts immobiliers seront durablement bas. Nous savons que sur des durées aussi longues, il est hasardeux de faire un tel pari. S'agissant de la marge d'incertitude sur le montant des travaux, je vais laisser Charline Avenel en dire un mot.

**Mme AVENEL.-** Au stade où nous sommes et qui doit être conforté par les études techniques qui devraient commencer dans les semaines à venir, nous avons déjà un grand degré de précision sur l'évaluation des travaux car nous nous sommes fondés sur des travaux très comparables qui viennent d'avoir lieu sur notre campus de Reims dont les configurations patrimoniales et architecturales sont fort identiques. Nous avons par ailleurs recruté à Sciences Po un chef de projet pour cette opération qui a déjà mené des projets de ce type et qui nous a permis de chiffrer assez précisément les travaux, de les confronter à l'analyse de France Domaine et de ses conseils qui sont dans des niveaux de détails très comparables à nos propres évaluations et qui intègrent avec prudence l'hypothèse d'aléas type amiante, mais également sur les coûts d'honoraires. Nous espérons tenir ce budget et peut-être le minorer dans les travaux qui seront à poursuivre.

**M. TERNEYRE.-** Dans la note de synthèse, vous donnez une définition de la valeur vénale d'un bien. D'où tenez-vous cette définition ? C'est la première fois que je la vois écrite ainsi. Cela m'intéresse.

**Mme AVENEL.-** Ce sont nos conseils, BNP Paribas.

**M. TERNEYRE.-** C'est donc une source privée.

**Mme AVENEL.-** Absolument.

**M. TERNEYRE.-** C'est assez étonnant. Vous utilisez le terme valeur technique. Il s'agit de valeur vénale en fait.

**Mme AVENEL.-** Absolument.

**M. TERNEYRE.-** Y a-t-il des projets immobiliers connus sur cet immeuble ? Y a-t-il des contraintes juridiques ? Ne peut-on y faire que des bureaux ou peut-on y faire un hôtel ?

**M. MION.-** Il n'y a aucune contrainte sur l'usage qui peut être fait de ces bâtiments et, en effet, une occupation des lieux par un groupe hôtelier a été considérée par divers investisseurs. Le ministère de la Défense a été sollicité à plusieurs reprises pour faire visiter les lieux, soit à des groupes hôteliers, soit à des fonds susceptibles de monter des projets. C'est l'une des occupations possibles. Elle supposerait des aménagements assez particuliers des lieux, mais cela demeure une possibilité aujourd'hui. Lorsque j'évoquais le fait que ce lieu suscite un intérêt, c'est l'une des dimensions de ce que je signifiais. Des éléments nous donnent à penser que d'autres établissements d'enseignement pourraient être aussi intéressés par les lieux, non pas des établissements français mais étrangers.

Enfin, tout donne à penser également que la Foncière du VI<sup>e</sup> et du VII<sup>e</sup> arrondissements qui s'est portée acquéreur de la caserne du Pentemont, c'est-à-dire des bâtiments que le ministère de la Défense vient de céder à l'angle de la rue de Grenelle et de la rue de Bellechasse, est également très

attentive à ce projet et, comme elle l'a fait à d'autres moments, elle pourrait surenchérir sur un montant que nous serions nous-mêmes amenés à proposer.

**M. TERNEYRE.**- Ma question était sous-tendue par deux préoccupations. S'il existe d'autres projets, vous avez donc des requérants potentiels puissants, peut-être, qui seront très attentifs au montant de la transaction. Je rappelle qu'il y a quelques années, le centre international des congrès, avenue de Kléber à Paris, a été vendu plus de 500 M€ pour y faire un hôtel.

Ensuite, dans le projet d'acquisition et la synthèse des éléments du dossier, vous indiquez que le recours à la procédure de gré à gré vous paraît applicable, confirmée par France Domaine. Il serait bien que vous ayez un écrit de France Domaine ou, encore mieux, de la Direction des affaires juridiques du ministère de l'Économie. Je parle en connaissance de cause.

Enfin, sur le montant de 63, 80,104 M€, on dit tout et son contraire. Il faut seulement éviter que l'État ne fasse une libéralité. Je vous rappelle que le ministère de la Défense doit payer pendant 40 ans des loyers extrêmement importants pour le contrat de partenariat qu'il a conclu pour le pentagone à la française à Balard. Dans le *deal*, le montant de la transaction sera évidemment important pour le ministère de la Défense. Si je devais résumer mon intervention, obtenez un écrit d'un service de l'État indiquant que la procédure de gré à gré du CGPPP (*Code général de la propriété des personnes publiques*) est bien applicable en l'espèce. Vous vous éviterez bien des soucis.

**M. LAMY.**- Sur le lien avec le modèle économique, j'ai les mêmes observations et positions que Marc Guillaume, sur l'argument que Frédéric Mion a présenté selon lequel cette opération est essentielle à la soutenabilité du modèle économique, qui est, de mon point de vue, le plus convaincant. Beaucoup de gens sont spécialistes des transactions immobilières et de la réglementation, mais il nous importe de savoir si c'est ce qu'il faut pour cette maison. Si nous en parlons à l'avenir, il faudra entrer dans le détail de comment cette opération est un des piliers essentiels de la réforme de ce modèle.

Deuxièmement, concernant le projet de résolution qui est sur la table, du point de vue des responsabilités du conseil, j'ai compris que si nous l'adoptons, nous autoriserions Frédéric Mion à déposer une offre qu'il conditionnera comme il l'entendra, étant entendu que l'engagement de notre responsabilité interviendra à un stade ultérieur si cette opération devait se réaliser.

**Mme GUILLOU.**- Le premier point me semble rejoindre celui de Pascal Lamy. En fait, c'est un projet de développement de Sciences Po que l'on nous propose à travers cette acquisition. Nous devons le regarder avec le nombre d'élèves complémentaires et l'ouverture à l'international. À travers cette délibération, même si ce n'est pas explicite, c'est ce que nous assumerons.

Mon deuxième point souligne le caractère paradoxal de notre décision car nous prenons des risques dans les deux sens ; nous nous plaçons sur une crête. En effet, une négociation de gré à gré dont je ne sais pas sous quelles conditions juridiques elle est acceptable est toujours regardée avec des yeux un peu méfiants par l'extérieur, qu'il s'agisse de contrôle a posteriori, de la presse ou du grand public. Certains pourraient nous demander s'il est assez de proposer 80 M€. Inversement, comment justifiez-vous par des éléments un peu tangibles le fait de passer de 70 à 80 M€ ? J'aurais tendance à suggérer de mieux argumenter les deux options.

Mon troisième point rejoint celui de certains collègues. Je me demande dans quelle mesure nous pouvons adopter ce plan d'investissement anticipant sur des hypothèses sur le modèle économique sans lier cela à un vote relatif au plan pluriannuel que nous devons examiner aujourd'hui. Je ne vois pas comment nous arrivons à déconnecter les deux décisions. Pour moi, cette délibération va de pair avec un plan de développement de Sciences Po et un plan pluriannuel de financement.

**M. FITOUSSI.-** Je ne connais pas de projet à 20 ou 30 ans qui ne soit pas aléatoire. L'avenir est par nature incertain. J'ai toujours pensé que l'acquisition de cet ensemble immobilier améliorerait la soutenabilité de Sciences Po dans la mesure où elle lui permettrait de se libérer d'un certain nombre de locations et d'assurer la pérennité de ce qui existe aujourd'hui. Même dans le cas d'un programme où l'on n'imagine pas une croissance des étudiants aussi forte que par le passé, il me semble que cet investissement soit nécessaire et que de ce fait, il améliorerait la soutenabilité de Sciences Po. Il est assez simple de le montrer, il suffit d'envisager cette soutenabilité sans et avec le projet. Sans le projet, elle n'est pas nécessairement assurée.

**M. CHEREQUE.-** Mon intervention va dans le même sens. Je n'ai pas l'habitude de manier de tels chiffres, mais certaines interventions précédentes m'incitent à souligner un point important. J'ai le sentiment que l'on nous demande un engagement qui inclut des propositions plus large pour l'avenir. Si notre engagement sous-tend une évolution de notre modèle économique, ce que je veux bien entendre, cela veut dire une gestion encore plus rigoureuse et c'est tout. Certes, je comprends cet engagement, cette volonté de maîtriser certains coûts et je l'entends très bien, mais cela veut-il dire une remise en cause de certains acquis ? Là, l'engagement n'est plus le même et il faut que l'on nous propose un modèle plus large.

**M. HURTIG.-** J'espère qu'un bon nombre des questions posées ce matin recevront des réponses qui nous convaincront tous que le projet mérite d'être au moins poursuivi. Il est d'un intérêt évident pour Sciences Po et c'est sûrement une occasion à ne pas perdre. Néanmoins, je reste un peu perplexe sur deux points. En commission des finances, j'ai compris - cela a été dit aussi ce matin, mais d'une manière plus vague - que l'essentiel du financement de l'emprunt viendrait des économies sur les loyers qui sont actuellement payés pour des activités qui seraient déplacées et qui viendraient dans le nouveau projet. Il y a un problème de calendrier évident, mais là aussi, la réponse qui nous avait été apportée en commission des finances montrait que le problème avait été évoqué avec les financiers éventuels et que cela pourrait être réglé.

Par ailleurs, il nous a été dit en commission des finances et cela figure aussi dans les documents qui nous ont été remis aujourd'hui que l'hypothèse d'un accroissement du nombre d'étudiants dans les années à venir n'est pas considérée comme réaliste. Au contraire, l'hypothèse est plutôt celle d'une stabilisation. Si cela est vrai, cela répond à un certain nombre des questions et des objections émises ce matin. Je voudrais savoir si c'est bien l'hypothèse actuelle.

**Mme LEPETIT.-** La validité du chiffre de 80 M€ m'amène à rebondir sur les points soulevés par M. Terneyre et Mme Guillou. Tout aussi bien on pourra dire que c'est trop peu si l'on se tourne vers les chiffres antérieurs qui ont été cités mais dont on comprend très bien désormais, grâce aux réponses apportées, pourquoi ils peuvent être jugés datés puisque le logement social n'était pas considéré. J'aurais souhaité un complément et suggéré que l'on se mette en situation, si cela n'a pas déjà été fait, d'avoir une valorisation technique des usages plus performants économiquement que ne le sont les logements et les bureaux, à savoir hôtel, commerces, etc., pour voir jusqu'où le chiffre monte et jusqu'où il pourrait permettre de justifier ce fameux 80 M€ que je trouve pour ma part peut-être trop haut. Cela a été mon premier sentiment de lecture. Pour toutes les raisons évoquées ce matin, il est important de peaufiner ce point, même si j'entends bien les éléments afférents à la négociation que soulevait M. Pébereau. Ce point mérite aussi une petite marge par rapport à la décision que nous voterons tout à l'heure.

J'avais une question très technique qui est peut-être due à mon insuffisante attention dans la lecture du dossier. J'aurais souhaité comprendre ce qui se passe aux alentours de l'année 2035 puisqu'il y a

une sorte de ressaut, alors que la durée des prêts va jusqu'à 2046. Il y a certainement une explication qui m'a échappé. Pouvez-vous m'expliquer ce ressaut ?

**Mme AVENEL.-** C'est la fin des emprunts actuels relatifs au 13 rue de l'Université.

**Mme LOISEAU.-** Nous avons entendu depuis tout à l'heure beaucoup d'appels à la prudence et beaucoup de retenue de la part d'un certain nombre de participants à cette réunion. N'oublions pas que nous ne parlons pas de ce projet pour la première fois ; le conseil d'administration avait déjà été saisi des grandes lignes de ce projet et nous avons conjointement considéré qu'il s'agissait d'une opportunité de nature assez exceptionnelle qui se présentait pour Sciences Po, notamment dans la mesure où elle permettrait, non pas de fragiliser encore le modèle économique de Sciences Po comme on croit un peu l'entendre à travers certaines questions ou certaines hésitations, mais plutôt de le conforter. Nous avons compris que, jusqu'à aujourd'hui, Sciences Po est dans une situation fragile, notamment sur plan immobilier, en raison d'un certain nombre de locations dont le caractère aléatoire pour l'avenir est, lui, tout à fait avéré. L'occasion se présentant dans le VII<sup>e</sup> arrondissement de faire une acquisition immobilière qui puisse sortir Sciences Po de cette situation mérite d'être mesurée pour ce qu'elle peut avoir de positif. Cela n'empêche pas une grande prudence en matière de communication, plusieurs l'ont souligné. Nous savons bien que, dès lors qu'il s'agit d'un établissement d'enseignement supérieur, tout ou presque peut être reproché si on ne l'explique pas, si on ne le justifie pas et si l'on n'est pas en mesure de donner des éléments de comparaison pertinents et complets. Nous savons que dans ces questions, le débat est souvent un peu rapide et rapidement faussé. J'attirerai donc l'attention sur la nécessité de documenter davantage le choix que nous aurions envie d'effectuer et notamment la décision sur le prix d'acquisition.

J'appellerai aussi à une grande prudence, par ailleurs, s'agissant du modèle économique qui nous préoccupe tous, à ne pas imaginer qu'il existe une variété de variables sur lesquelles on peut s'engager aujourd'hui et demain sans trop d'hésitation.

**M. le PRÉSIDENT.-** Mes souvenirs de philosophie sont lointains, mais je crois que la prudence est la seule vertu qu'il ne faille pas pratiquer avec modération.

Je vous remercie de toutes ces interventions qui vont permettre à notre administrateur de faire le point en profondeur sur cette question très importante pour nous.

**M. MION.-** Je vais essayer de n'oublier aucune des questions posées.

M. Terneyre, à la fin de son intervention, rappelait la nécessité de documenter le fait que la cession de gré à gré est juridiquement valide ou en tout cas considérée comme juridiquement possible par les deux parties. France Domaine ne va pas s'engager dans cette opération sans une validation solide de la part des services compétents du ministère des Finances.

M. Lamy a rappelé très justement que les ajustements de modèle économique dont nous parlons ne sont pas liés au projet de l'Hôtel de l'Artillerie mais aux évolutions que nous constatons dans le fonctionnement de notre institution, comme Mme Loiseau vient de le souligner, mis en contexte avec des conditions globales qui évoluent sur le financement des établissements de l'enseignement supérieur. Artillerie ou pas, nous sommes appelés à ajuster ce modèle économique et à en rectifier la trajectoire. En effet, comme M. Lamy l'a rappelé ce projet de l'Artillerie est l'un des éléments qui doivent nous permettre d'arriver à cette transformation.

Je rassure M. Chérèque et M. Fitoussi, il ne s'agit pas aujourd'hui de vous demander de vous prononcer sur la manière dont nous allons procéder pour assurer un contrôle plus étroit de notre politique de dépenses. Mais nous savons que certains postes très importants de nos dépenses méritent une attention

toute particulière, c'est pourquoi nous devons mettre en œuvre des ajustements dont nous parlerons le moment venu devant vous.

M. Hurtig s'interrogeait sur la part du financement que nous devons assurer pour l'avenir, du remboursement des emprunts, qui sera couverte par les loyers que nous n'aurons plus à acquitter. Cette part sera de 87 %. 87 % des montants que nous aurons à acquitter au titre de l'emprunt seront couverts par les économies de loyers. Il se trouve que ces économies doivent se matérialiser au moment où commence le remboursement de l'emprunt. Compte tenu du différé de remboursement, celui-ci ne commence qu'au moment où nous entrons dans les lieux, en d'autres termes, au moment où nous pouvons résilier les baux qui entraînent le versement des loyers que nous évoquons.

M. Hurtig évoquait un point qu'a évoqué également Mme Guillou sur les hypothèses d'évolution de notre institution qui sont reflétées par ce projet de l'Artillerie. Il s'agit moins d'un projet de développement pour Sciences Po que d'un projet de rationalisation et de restructuration. S'agissant en particulier de la question des effectifs étudiants, dans le projet pour 2022 que nous avons évoqué lors de notre dernière séance du conseil d'administration, nous évoquons une progression très limitée, de l'ordre de quelques centaines d'étudiants, essentiellement consacrée au deuxième cycle, au niveau master. S'il s'agit d'un développement, c'est un développement très maîtrisé. Ce projet est avant tout un projet de rationalisation et d'amélioration des conditions de vie et de travail pour nos salariés et nos étudiants.

Mme Lepetit a appelé notre attention sur la nécessité d'être très vigilant dans la construction du modèle juridique et économique. C'est une préoccupation majeure. Nous allons revenir sur la manière dont nous pouvons justifier vis-à-vis de vous-mêmes et surtout vis-à-vis de l'extérieur la question des 80 M€ (pourquoi 80, plutôt que 75 ou 85).

Enfin, je remercie Mme Loiseau d'avoir rappelé le point essentiel de tout ce débat, le fait que nous sommes en présence d'une opportunité exceptionnelle et même unique pour notre maison : 14 000 m<sup>2</sup> qui deviennent disponibles dans le VII<sup>e</sup> arrondissement de Paris, dans une implantation mitoyenne de l'un de nos bâtiments, celui dans lequel nous nous trouvons. C'est une opportunité qui ne se présentera plus jamais à nous. Elle est l'un des éléments constitutifs de l'évolution de notre institution que nous avons essayé de retracer dans le projet pour 2022. Je retiens également les conseils de prudence que Mme Loiseau a bien voulu rappeler sur la communication et sur la manière dont nous communiquerons sur le modèle économique. Ces points sont très importants.

Je propose de permettre à Charline Avenel de nous dire quelques mots sur la manière dont le chiffre de 80 M€ a été construit et pourquoi cette différence par rapport à ce que nous estimons être la valeur technique du bien se justifie à nos yeux.

**Mme AVENEL.-** En effet, la question qui se pose est celle du juste coût d'opportunité pour Sciences Po entre la valeur vénale et la proposition que nous formulons. Avec 80 M€, nous sommes du point de vue de l'État à la limite de ce qu'ils savent défendre vis-à-vis d'une commission transparence et qualité qui a à apprécier les conditions du gré à gré et à se sentir à l'aise quant à la cession. Même si nous n'avons pas totalement affiné les chiffrages, nous pourrions défendre ce coût d'opportunité de plusieurs manières, mais si nous procédons à quelques additions, nous arrivons assez vite à ces 10 M€ de coût d'opportunité. Sur l'ensemble de la période, le fait de rendre les locations dont nous disposons actuellement permet de générer 3,5 à 4 M€. Par ailleurs, c'est un élément de modération salariale, notamment de maîtrise des effectifs et nous pouvons évaluer à environ un point de masse salariale (700 k€) la maîtrise que ce projet peut permettre de faire sur les effectifs du fait de la rationalisation des implantations.

Nous estimons à environ 1 M€ les ressources supplémentaires dégagées, notamment en matière de valorisation du patrimoine immobilier avec un amphithéâtre qui sera au meilleur standard avec cabines de traduction, etc. C'est le moyen pour nous de faire une légère croissance des effectifs et notamment des effectifs en master de 400 étudiants. C'est ce qui avait été présenté dans le cadre du plan d'orientation stratégique, une ouverture à l'international et des formations courtes financièrement plus génératrices de ressources. Enfin, c'est le moyen pour nous d'avoir des locaux pour dispenser la formation continue et donc pour améliorer la marge qui permet d'arriver à peu près aux 10 M€ dont nous pourrions reconstituer le coût d'opportunité. Ces quelques éléments permettent, à mon avis, d'expliquer que ces 10 M€ constituent un coût d'opportunité pour Sciences Po assez correctement calibré, en tout état de cause, jugé par l'État comme à la limite du possible.

**M. MION.**- Il manque à la démonstration un point évoqué par plusieurs d'entre vous, à savoir quelle proposition serait en mesure de faire un opérateur qui déciderait de procéder à l'installation d'un hôtel dans ces lieux ? Nous pouvons, en vue de toutes les comparaisons auxquelles la communication future donnera lieu, rassembler quelques éléments de réponse. Mais je crois vraiment que dans la négociation très serrée qui est nouée avec France Domaine, il y a un seuil à la fois technique, économique et psychologique en deçà duquel il sera difficile de descendre. Je suis convaincu qu'à 70 M€, l'État ne sera pas à l'aise pour nous vendre le bien dans le cadre d'une procédure de gré à gré.

J'en profite pour procéder à une précision qui confirme un point évoqué par M. Lamy. Nous vous demandons aujourd'hui de voter sur une autorisation de faire une offre à ce montant de 80 M€. Le conseil sera saisi le moment venu de toute la documentation juridique qui matérialiserait une acquisition, à la fois le contrat d'acquisition du bien avec l'État et les contrats de financement avec les établissements appelés à nous prêter les sommes voulues.

**M. WASMER.**- Le document comporte une description assez détaillée de l'utilisation des locaux. C'est plus une question de clarification car j'imagine que ces éléments seront de nouveau débattus en interne. Quand on souhaite le développement de l'incubateur de Sciences Po et augmenter de 50 % le nombre d'entreprises accompagnées par an, il existe d'autres endroits à Paris où l'on peut imaginer que le développement des incubateurs se fasse dans d'aussi bonnes conditions. Est-ce précisément à l'endroit où le prix de l'immobilier est le plus élevé qu'il faut le développer ? J'avais accompagné le développement de Rue 89 dans le XVIII<sup>e</sup> ou le XX<sup>e</sup> arrondissement, il y a quelques années où il y a des pépinières d'entreprises. Je ne suis pas certain que ce soit l'utilisation la plus utile de l'espace, compte tenu de toutes les contraintes que nous aurons par la suite. Je voulais savoir si ce document nous engageait aussi sur l'utilisation des locaux ou s'il servait de base de discussion.

**Mme LEPETIT.**- J'aimerais revenir sur un point apparemment ponctuel, mais en vous écoutant, il m'apparaissait important. Ce projet est très important pour Sciences Po. Il est une opportunité qui ne se reproduira jamais et Mme Loiseau avait raison dans son propos final d'y insister.

Je demeure de ce point de vue interloquée, et le terme est faible, par l'absence d'engagement de la Ville de Paris. J'exprime le vœu que la direction réitère inlassablement sa pression auprès de la Ville de Paris car cette construction participera à l'attractivité de Paris, a beaucoup de sens, la place au rang de grande capitale mondiale. Cette hésitation que je peux comprendre par rapport à la situation financière de Paris est incompréhensible d'un point de vue plus stratégique et global.

**Mme GUILLOU.**- Plusieurs de mes remarques avaient pour origine le contenu de la note que nous avons reçue. Elle annonce qu'il y aura un développement de 450 étudiants, l'installation d'un incubateur, 50 % de bibliothèque en plus, etc. Cela ressemble à un plan de développement, mais il suffit de

s'entendre sur le fait que la note de motivation ne vaut pas adoption ni du plan de financement ni du plan de développement. L'ambiguïté de notre discussion venait sans doute de cela.

**M. PEBEREAU.**- Je soutiens ce qui vient d'être dit sur la Ville de Paris. Quand nous lui avons acheté le terrain dont disposait EDF sous forme de bail emphytéotique, et que cette entreprise avait mis à notre disposition, nous avons essayé d'obtenir un soutien financier de sa part. Elle avait expliqué que ça ne lui était pas possible, compte tenu des règles des marchés publics. Aujourd'hui, le problème se pose dans des conditions très différentes. Sciences Po fait quand même la preuve d'un attachement à Paris qui est vraiment exceptionnel. Notre stratégie est de rester le grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche du centre de la ville et nous nous en donnons les moyens immobiliers. Je trouve que cet attachement nécessiterait une forme de reconnaissance et de soutien financier.

**M. MION.**- Je vous remercie de ces interventions complémentaires.

Pour répondre à Mme Guillou, vous avez parfaitement raison et j'en suis confus, dans la note, on parle en effet des développements rendus possibles par ce projet. Je voulais préciser l'esprit général. Ce projet permet de développer un certain nombre de choses. Il s'agit bien d'un développement très maîtrisé et concentré. Nous ne sommes plus dans les proportions d'évolution de développement que Sciences Po a pu connaître par le passé. Mais je vous rejoins parfaitement, le terme figurait dans le document. Pardonnez-moi de la manière dont j'ai pu vous répondre précédemment.

J'ajoute enfin un élément de réponse à M. Wasmer. Les éléments qui figurent dans la note sur l'utilisation des lieux et la programmation générale sont préliminaires à ce stade. Il figure quelques pistes dans ce document qui n'ont pas valeur de programmation car pour procéder à une programmation précise, il faut s'appuyer sur des études qui n'ont pas été réalisées aujourd'hui et qui sont en voie d'être lancées. Tout ce qui figure là est susceptible d'être discuté dans l'avenir.

**M. le PRÉSIDENT.**- Avant que nous procédions au vote sur la résolution qui vous est soumise, j'aimerais souligner trois points.

Premièrement, la délibération que nous avons aujourd'hui et la décision que nous allons prendre éventuellement de nous engager dans cette négociation est indépendante du projet économique de Sciences Po. La décision que nous prendrons n'affectera pas l'évolution des dépenses qu'il faudra étudier. Le point financier que cela représente n'est pas suffisant pour modifier nos perspectives. Mais quand nous regarderons, la fois prochaine à l'occasion du budget, les perspectives économiques de Sciences Po, nous réfléchirons aux évolutions à long terme auxquelles il faut être attentif : le nombre des étudiants, l'ensemble des dépenses de rémunération et de personnel, l'ensemble des aides sociales, l'ensemble des dépenses de fonctionnement. Mais ne pensez pas une seconde que la décision que nous prenons aujourd'hui affecte d'une façon ou d'une autre nos réflexions sur les différents postes.

En ce qui concerne mon deuxième point, Jean-Paul Fitoussi a dit que l'avenir est incertain. Certes, il est incertain, mais l'Europe compte quatre grandes capitales qui ont de l'enseignement supérieur et de la recherche en centre-ville : Londres, Berlin, Paris et Rome. Aux États-Unis, il y a New York. Quand on réfléchit aux centres villes, l'Europe ne risque pas le dépérissement des centres villes américains à cause de la densité européenne. Devenir propriétaire plutôt que locataire est un choix raisonnable. En devenant propriétaire, la Fondation s'enrichit considérablement d'actifs qui prendront de plus en plus de valeur et évite des loyers qui deviendront de plus en plus élevés. Du point de vue de l'intérêt patrimonial de la Fondation, c'est un choix très important que dicte la proximité. Ce ne sont peut-être pas des locaux conçus pour devenir un établissement d'enseignement supérieur moderne, mais la proximité est un gain économique considérable en efficacité.

Enfin, le projet de résolution n'engage pas la décision future que nous prendrons. C'est simplement un projet qui autorise notre administrateur à faire une proposition plafonnée à 80 M€ avec une liberté en ce qui concerne les accommodements techniques qu'il devra prendre en cours de négociation. Une fois qu'il aura fait cette proposition, si elle est acceptée, le conseil se prononcera pour accepter ou non de conclure cet achat.

S'il n'y a pas d'autres observations, nous pouvons procéder au vote de la résolution. Vous avez devant vous le projet tel qu'il a été très légèrement modifié, par rapport à celui que vous avez reçu, pour une raison technique concernant la désignation des deux établissements.

## RESOLUTION

*« Le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de la résolution n° 3 du 13 mai 2014, a été informé ce jour par Monsieur Frédéric Mion, Administrateur de la FNSP, de l'évolution du projet d'acquisition et de réhabilitation de l'Hôtel de l'Artillerie situé place Saint-Thomas d'Aquin dans le 7ème arrondissement de Paris (le « **Projet** »). La délégation de pouvoirs prévue par la résolution susvisée du 13 mai 2014 est maintenue dans son intégralité.*

*Le Conseil d'Administration donne en outre tous pouvoirs à Monsieur Frédéric Mion pour remettre aux services compétents de l'Etat une offre d'acquisition portant sur l'Hôtel de l'Artillerie, avec indication du prix d'acquisition qu'il jugera approprié compte tenu notamment des conclusions techniques disponibles et du montant total du budget du Projet tel que déterminé avec l'assistance des conseils financiers et techniques et tenant compte des discussions pendantes avec France Domaine et les établissements financiers (Caisse des dépôts et consignations et Banque européenne d'investissement). Cette offre ne pourra excéder un montant de 80 millions d'euros hors frais et droits et sera subordonnée à toutes conditions que Monsieur Frédéric Mion estimera nécessaires, compte tenu de la nature du Projet et des diverses contraintes techniques, urbanistiques et financières pesant sur le Projet. La durée de validité de l'offre ne pourra excéder 12 mois. »*

Qui vote contre : 0  
Abstention : 0

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

Je crois que nous pouvons considérer que ce projet de résolution est adopté à l'unanimité et je vous en remercie car nous entrons dans une étape importante de l'histoire de Sciences Po, qui nous laisse entièrement libre en ce qui concerne la réflexion sur les évolutions générales de notre projet économique. Nous passons au dernier point de notre ordre du jour.

## IV. POINT D'INFORMATION SUR LE CONTENTIEUX DEXIA

**M. MION.**- Il s'agit à ce stade d'un point d'information qui préparera une décision ultérieure de votre conseil. Plusieurs des membres de ce conseil ont appelé notre attention à différentes reprises sur la dangerosité de l'emprunt conclu avec DEXIA. La Cour des comptes, dans son premier contrôle, s'était également chargée de pointer du doigt les clauses exorbitantes que comporte l'emprunt de 15 M€ conclu

quelques années auparavant. Nous sommes engagés depuis plus d'un an dans des discussions pied à pied avec DEXIA pour envisager les modalités d'un refinancement de cet emprunt nous permettant de sortir du risque matérialisé par la clause dite "toxique" que comportait ce prêt de 15 M€.

Je passe sur le détail des discussions pour indiquer que la dernière fois que nous nous sommes penchés sur le sujet avec quelques membres de la commission des finances, il est apparu que les conditions de refinancement proposées par DEXIA, qui étaient à un taux fixe de 4,70 % sur la durée restant à financer l'emprunt, conduisaient à un surcoût par rapport aux conditions existantes de 1,8 M€, alors que le risque que la clause toxique trouve à s'appliquer était estimé par notre expert, moyennant un certain nombre d'hypothèses aléatoires, à 1,2 M€. Nous estimions qu'il n'était pas opportun de conclure l'accord de refinancement proposé par DEXIA. Les choses évoluent de semaine en semaine et même de jour en jour et les conditions proposées par DEXIA s'améliorent. Nous n'excluons pas, Monsieur le Président, de nous tourner devant le conseil à une date prochaine pour lui proposer d'entrer dans une autre phase et de conclure avec DEXIA un accord de refinancement.

Pour des raisons qui tiennent à cette qualification d'ODAC, la conclusion d'un nouvel emprunt avec DEXIA devrait théoriquement être précédée d'une autorisation du ministère du Budget puisque nous sommes un ODAC qui ne peut pas recourir à un emprunt auprès d'un établissement commercial. S'agissant d'une renégociation qui nous permet de sortir d'une situation de risque important, le ministère du Budget ne devrait pas se montrer trop exigeant ou trop lent à nous accorder l'autorisation. Mais c'est un élément technique à garder en tête. En tout état de cause, si les choses continuent à évoluer favorablement, nous nous proposons de saisir le conseil du projet de refinancement qui nous permettrait de sortir du risque à un coût que nous estimerions tolérable sur la base des estimations de notre expert et de vos observations.

**M. le PRÉSIDENT.**- Y a-t-il des questions sur ce point d'observations ?

**M. PÉBEREAU.**- Monsieur le Président, je me réjouis de cette évolution. Comme vous le savez, cet emprunt étrange m'inquiétait. Mais je suggère que notre expert prenne contact avec quelques banques concurrentes. Il est en effet probable que cette amélioration de l'offre est la conséquence d'une évolution des marchés. Il faut s'assurer, auprès des spécialistes, me semble-t-il, de l'adéquation de cette amélioration.

**M. GUILLAUME.**- Cet emprunt DEXIA est-il compris dans le champ de la validation législative votée en fin d'année dernière sur un certain nombre d'emprunts DEXIA ? Le cas échéant, cela nous retirerait l'arme contentieuse les concernant.

**M. MION.**- Je parle sous le contrôle de Charline Avenel, cela a bien été validé dans la loi de validation. Les armes contentieuses m'apparaissaient depuis le début, relativement faibles. Nous avons engagé un contentieux à titre conservatoire, mais je crois en effet que cet emprunt était dans le champ de la validation. Mais je peux me tromper.

**M. GUILLAUME.**- J'avais l'impression que c'était le cas, ce qui renforce l'intérêt de la solution qui est sur la table car nous aurions été privés d'un contentieux par la validation.

**M. MION.**- Validation ou pas, l'arme contentieuse est estimée relativement tenue par nos experts juridiques. De surcroît, je crois que nous sommes en effet dans le champ de la loi de validation, de sorte que l'arme contentieuse tombe.

**M. le PRÉSIDENT.**- Je remercie le conseil de ces intéressantes, fructueuses et précises délibérations.

*La séance est levée à 10 heures 55.*