

Sommaire

I.	Mot du Président	2
II.	Adoption du procès-verbal du 10 mai 2016	3
III.	Autorisation donnée à l'Administrateur de recevoir les libéralités	3
IV.	Modalités d'inscription, tarifs et droits au prêt de la bibliothèque de Sciences Po (rentrée 2016)	5
V.	Point d'information sur le projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie	7
VI.	Présentation de l'Acte II de la réforme du Collège universitaire	14
VII.	Informations et questions diverses	32

=====

MEMBRES PRESENTS : Henri BERGERON, Laurence BERTRAND DORLEAC, Henri de CASTRIES, Véronique DESCACQ, Olivier DUHAMEL, Laura DUQUESNE, Marc GUILLAUME, Pascal LAMY, Romaric LAZERGES, Josselin MARC, Thierry MAYER, Nicolas METZGER, Pierre MEYNARD, Olivier PAUFRAYE, Michel PEBEREAU, Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Ali ZEROUATI.

MEMBRES EXCUSES : Nicole BELLOUBET, Jean-Paul FITOUSSI, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Henry LAURENS, Véronique MORALI, Laurence PARISOT.

Assistaient sans voix délibérative : Arnaud JULLIAN et Frédéric MION

Assistaient à la réunion : Charline AVENEL, secrétaire générale, Bénédicte DURAND, doyenne du collège universitaire, François LAMY, commissaire aux comptes, Pierre-Yves SUARD, directeur financier.

PROCES VERBAL

La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Olivier DUHAMEL à 9 heures 04.

I. MOT DU PRESIDENT

M. le PRÉSIDENT.- Mesdames, Messieurs, bonjour, merci de participer à ce conseil. Nous allons essayer de faire en sorte qu'il soit dense, intéressant, mais pas trop long. Par chance, nous n'avons pas de dossiers considérables à examiner. D'une façon générale, lorsque nous le pourrons, nous veillerons à ce que ce conseil ne dure pas au-delà du raisonnable.

J'ai souhaité que le bureau du conseil siège devant vous : Laurence Parisot, Louis Schweitzer et Ali Zerouati seront donc à mes côtés.

Nous vous avons distribué un certain nombre de cadeaux. Le premier est ce que l'on appelle le *Grand Syllabus*. Le *Grand Syllabus* est une exigence que nous respectons de mon prédécesseur, Jean-Claude Casanova. Il comporte, le plus souvent en deux langues, mais surtout en 2 400 pages et papier Bible, une présentation de la quasi-totalité de ce qui se fait à Sciences Po.

Nous vous offrons un deuxième cadeau, qui n'est pas que le cahier rouge que vous voyez devant vous. Si vous l'ouvrez, vous verrez qu'à la première page, il contient un trombinoscope de notre conseil parce que nous ne nous connaissons pas tous et un stylo « Sciences Po ».

Vous avez également une feuille recto verso que nous avons élaborée pour essayer de vous présenter, de façon la plus brève et la plus parlante possible, la grande transformation de Sciences Po depuis une quinzaine d'années. Toutes ces transformations, je tiens à le dire ici, ont été, pour la plupart, initiées par Alain Lancelot et ses équipes, ont été formidablement développées, avec le génie qu'on lui connaît, par Richard Descoings, et sont stabilisées, assurées, garanties et complétées par notre directeur et administrateur, Frédéric Mion.

Je tenais à ce que l'on insiste sur les trois points suivants.

Pourquoi « D'une grande école à l'université d'excellence » ? Parce que Sciences Po ne comptait guère que 4 500 étudiants en 2000 et près de 14 000 aujourd'hui, ce qui est une augmentation considérable. Nous pouvions donc estimer qu'avec un nombre restreint d'élèves, nous ressemblions à une grande école, et comme maintenant, nous avons un nombre important d'étudiants, certes nous ne sommes pas une université de masse, nous essayons d'être une université d'excellence. Souvent, on dit « université internationale d'excellence », mais pour moi, l'excellence a un but international, pourquoi faire long quand on peut tout dire en moins de mots. Le nombre d'étudiants a augmenté de 213 % et cette transformation va de pair avec un des aspects de l'internationalisation (il y en a beaucoup d'autres), qui est l'augmentation très importante du nombre d'étudiants étrangers qui ne sont pas loin de représenter à peu près la moitié de nos étudiants aujourd'hui.

Nous savons tous qu'il y a un problème difficile et important, au fil des années, celui de l'évolution de notre masse salariale. Ce problème devra être étudié, mais je vais vous dire une chose assez significative : si le nombre d'étudiants a été multiplié par trois (pour simplifier), le nombre de salariés qui s'occupent des étudiants ne l'a été que par deux. Autrement dit, il y a eu des progrès

considérables de productivité. Ils assument des tâches dans des temps moins nombreux qu'autrefois rapportées au nombre d'étudiants.

Deuxième point important, l'autonomisation des ressources. L'évolution globale des ressources est importante (+ 200 %), moins que celle des étudiants, mais quasi équivalente, pour passer - je simplifie - de 54 M€ à 165 M€ de ressources. Mais ce qui est important, c'est le tableau de la page suivante qui montre l'inversion de la hiérarchie non pas des normes, mais de l'origine des ressources, entre ressources publiques et ressources propres. Le tableau dit tout par lui-même.

Enfin, le dernier point concerne l'ouverture sociale. Depuis 2005, année où nous avons trouvé des chiffres significatifs, l'augmentation du nombre des boursiers est de quasi 400 %. Comme vous le savez, les chiffres qu'il faut avoir en mémoire, et à mon avis, qu'il ne faut cesser de répéter autour de nous lorsqu'on nous parle des privilèges de Sciences Po, c'est que les grandes écoles, en moyenne, ont à peu près 10 % de boursiers les universités, de 15 à 20 %, et Sciences Po, 30 %. Nous sommes donc une école d'ouverture sociale, une université d'ouverture sociale. Il faut le dire et le répéter.

Rien de tout cela ne vous était étranger, mais quand on voit les chiffres dans le détail et l'augmentation en pourcentage, pour certains d'entre nous, cela nous rappelle l'ampleur de la transformation accomplie et en cours.

Je vous annonce maintenant les procurations : Nicole Belloubet donne procuration à Marc Guillaume. Jean-Paul Fitoussi donne procuration à Thierry Mayer. Biljana Jankovic donne procuration à Ali Zerouati. Sandra Lagumina donne sa procuration en blanc, je propose de l'attribuer à Henri de Castries, s'il l'accepte. Véronique Morali donne procuration à moi-même. Laurence Parisot donne procuration à Michel Pébereau.

II. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 10 MAI 2016

M. le PRÉSIDENT.- Nous devons maintenant adopter le procès-verbal de notre dernière séance qui se trouve sur la table. Comme nous ne vous l'avons pas distribué avant pour relecture, ce procès-verbal provisoire sera adopté à la prochaine séance.

Cela nous permet de passer au point suivant de l'ordre du jour, à savoir l'autorisation donnée à l'administrateur de recevoir les libéralités. Rappelez-nous de quoi il s'agit, Monsieur l'administrateur.

III. AUTORISATION DONNEE A L'ADMINISTRATEUR DE RECEVOIR LES LIBERALITES

M. MION.- Merci, Monsieur le Président. Une coquille s'est glissée dans l'ordre du jour de notre conseil parce que, sous l'empire du nouveau statut, c'est le Président de la FNSP qui est compétent pour recevoir des libéralités, si le conseil lui confie ce pouvoir. C'est une disposition qui a été souhaitée par le ministère de l'Intérieur au moment où nous avons modifié nos statuts, car il répond aux canons des fondations reconnues d'utilité publique. C'est donc à vous, Monsieur le Président, qu'il s'agit de conférer la compétence pour recevoir des libéralités.

M. le PRÉSIDENT.- Que je vais vous déléguer.

M. MION.- Mais c'est bien en ces termes qu'est rédigée la résolution proposée au vote du conseil. Cette autorisation générale qui vous est donnée ne concerne que les libéralités dont le montant est inférieur à 500 k€ par libéralité. Pour toute libéralité d'un montant supérieur, le conseil doit lui-même approuver le don.

M. le PRÉSIDENT.- Très bien. Il est assez rare que nous ayons à refuser des dons de libéralités, mais, dans l'histoire de Sciences Po, y compris dans son histoire récente, cela s'est produit.

M. SCHWEITZER.- Je pense qu'il ne serait pas absurde que le conseil soit informé des règles relatives à la conditionnalité des dons, cela me paraît être un sujet qui relève du conseil. Je ne parle pas de l'affectation des dons individuels, mais des règles de conditionnalités des dons, qui intéressent chacun d'entre nous, et qui peut mériter, dans certains cas, un débat.

M. le PRÉSIDENT.- S'il n'y a pas d'autre intervention sur ce point, je vous propose d'adopter le projet de résolution n° 1 qui vous a été distribué et qui, d'ailleurs, reprend la résolution analogue, qui avait été adoptée en avril 2015.

Résolution n° 1 :

« Conformément à l'article 21 des statuts, le conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques autorise son président à procéder à l'acceptation de l'ensemble des libéralités consenties à la Fondation nationale des sciences politiques et à effectuer l'ensemble des démarches et formalités nécessaires permettant de le recevoir, ainsi que la signature de tous les actes, notamment notariés, et documents y afférents et payer les frais et droits le cas échéant. A cet effet, il pourra passer et signer tous actes, substituer et généralement faire le nécessaire.

Il est rappelé que le président décidera de l'emploi des libéralités ainsi reçues dans la limite de l'objet de la Fondation nationale des sciences politiques et des demandes de l'auteur de la libéralité, le cas échéant. Il en rendra compte a posteriori au conseil d'administration.

Cette autorisation générale donnée au président par le conseil d'administration ne concerne que les libéralités d'un montant, par libéralité, inférieur à cinq cent mille euros (500.000 €). La présente autorisation est valable pour une durée de trois (3) ans à compter de ce jour.

Il est précisé en tant que de besoin que, conformément à l'article 23 des statuts, le président pourra déléguer les pouvoirs qui lui sont conférés par la présente à l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques. »

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le conseil a adopté cette résolution à l'unanimité moins une abstention des membres présents et représentés.

IV. MODALITES D'INSCRIPTION, TARIFS ET DROITS AU PRET DE LA BIBLIOTHEQUE DE SCIENCES PO (RENTREE 2016)

M. le PRÉSIDENT.- Je tiens à préciser tout de suite que ces modifications n'affectent en rien les étudiants et les enseignants de Sciences Po. Elles concernent seulement les étudiants et les enseignants extérieurs à la maison qui viennent utiliser les ressources de la bibliothèque et qui sont de plus en plus nombreux. L'objectif principal de ces modifications consiste à simplifier les tarifs, pour passer d'une grille de sept tarifs différents à quatre. Ces modifications entraînent pour les uns, une petite diminution, et pour les autres, une augmentation.

Monsieur le Directeur, si vous voulez bien développer ce que j'ai exprimé de façon un peu simple.

M. MION.- Je crois que vous avez dit l'essentiel, Monsieur le Président. Aujourd'hui, les personnels de la bibliothèque doivent gérer une grille de droits extrêmement complexe, que peu d'entre eux sont en mesure de manier avec aisance, d'où la proposition que nous soumet le directeur de la bibliothèque d'une simplification des tarifs aujourd'hui applicables. Cette simplification peut se traduire, pour certaines catégories, par une légère augmentation des tarifs, sachant que ces tarifs n'ont pas bougé depuis 2012.

Cette modification entraîne également une modification des conditions de prêt. Si vous avez eu le temps de consulter la note qui vous a été remise, en réalité, ces conditions sont alignées à la hausse, c'est-à-dire sur les plus favorables en termes de nombre d'ouvrages et de périodiques qui peuvent être empruntés et en termes de durée d'emprunt pour chacune des catégories concernées. Voilà, en gros, l'économie de la petite réforme qui vous est soumise. Comme vous l'avez rappelé, Monsieur le Président, cette grille de tarifs ne s'applique qu'aux publics extérieurs à Sciences Po, c'est-à-dire à ceux qui, sur justificatif, sont admis à utiliser les services de notre bibliothèque, et qui, n'étant pas membres du personnel de cette maison, sont appelés dans ce cadre à payer le service qui leur est rendu.

M. le PRÉSIDENT.- Avez-vous des questions ou des observations ?

M. MARC.- Je voulais savoir pourquoi, dans l'impact budgétaire prévu, il n'y a pas eu de réflexion pour essayer de fonctionner à budget constant, puisque l'on constate une augmentation de plus de 8 %. Merci.

M. MION.- La simplification n'interdisait pas de constater un léger surplus par rapport à ce que nous percevons aujourd'hui sur ces services. En fait, les tarifs que nous évoquons et le montant qui est indiqué ne couvrent pas la réalité du coût du service rendu. Il n'y a pas eu d'effort particulier pour chercher à faire de ce poste un poste de ressources supplémentaires pour la maison. Il n'y a pas eu non plus de volonté de nous interdire d'augmenter légèrement le produit de ce service, sachant que le coût total de la bibliothèque de Sciences Po s'établit à 11 M€. Nous parlons de masses financières très faibles au regard de ce que coûte la bibliothèque.

M. le PRÉSIDENT.- Si je peux me permettre à mon tour de compléter, Monsieur le Directeur ; quelle que soit l'ampleur de la somme, dans la période qui s'ouvre - ce sera le point suivant de l'ordre du jour - consentir à un investissement considérable pour accroître la qualité du travail à Sciences Po et la quantité du patrimoine de la Fondation, à chaque fois que nous avons la possibilité d'améliorer nos recettes ou de réduire nos dépenses, nous sommes obligés de le faire. Nous n'avons pas d'autre choix. Il ne faut pas que cela se fasse au détriment, en l'espèce, de la qualité de la bibliothèque

que nous proposons et de son accès, mais c'est un souci que nous devons avoir en permanence à l'esprit. Nous devons trouver 20 M€, par an pendant 25 ou 30 ans, pour financer l'immense projet dont nous allons parler dans un instant. Pour ce faire, il faut bien avoir présent à l'esprit cette exigence, non pas d'austérité, mais de rigueur, qui doit nous guider pour les petites choses comme pour les grandes.

Avez-vous d'autres questions ou interventions ? Alors, nous allons soumettre la résolution qui vous a été présentée au vote.

Résolution n° 2 :

Vu l'article L758-1 du code de l'Education,

Vu l'article 3 du décret n°2015-1829 du 29 décembre 2015,

Le conseil d'administration fixe aux montants suivants, pour l'année universitaire 2016-2017, les taux annuels des services de la bibliothèque pour les usagers extérieurs à Sciences Po :

Cartes de bibliothèque (Exonération totale pour les boursiers sur critères sociaux)			
		Voté au conseil d'administration du 15 décembre 2015	Proposition au conseil d'administration du 28 juin 2016
Abonnés "1 semaine"	1 semaine	13 €	15 €
Abonnés "étudiants"	1 mois	35 €	35 €
	6 mois	75 €	85 €
	1 an	115 €	130 €
Abonnés « enseignants / chercheurs »	1 mois	40 €	35 €
	6 mois	100 €	85 €
	1 an	180 €	130 €
Carte collective	1 an	350 €	400 €
Duplicata		18 €	18 €

(Il est procédé au vote à main levée.)

Le conseil a adopté cette résolution avec 22 voix pour et 2 voix contre des membres présents et représentés.

Je ne désespère pas de vous convaincre au fil des conseils. Et c'est malencontreusement que j'ai coupé le micro au moment où je disais cela !

V. POINT D'INFORMATION SUR LE PROJET D'ACQUISITION DE L'HOTEL DE L'ARTILLERIE

M. le PRÉSIDENT.- Je vous laisse la parole, Monsieur le Directeur, puisque c'est vous qui avez travaillé en première ligne sur ce dossier très important pour nous. Je précise simplement qu'une brochure vous a été remise en séance.

M. MION.- Merci beaucoup, Monsieur le Président.

Nous avons annoncé, vendredi 17 juin, il y a donc plus d'une dizaine de jours, la décision des pouvoirs publics de céder l'Hôtel de l'Artillerie à Sciences Po. C'est un sujet dont nous avons parlé lors de la première séance de ce conseil dans sa nouvelle composition, et à plusieurs reprises avec le conseil précédent. Nous avons souhaité partager cette nouvelle avec l'ensemble d'entre vous, Mesdames et Messieurs les membres du conseil, dès qu'elle a été acquise. Vous avez donc dû être informés par courrier électronique de la décision qui a été prise et rendue publique ce jour-là. J'ai la faiblesse de penser - c'est en tout cas ma conviction très profonde - qu'il s'agit d'une très bonne nouvelle pour notre maison. J'ai souhaité que nous puissions la partager le plus vite possible.

Concrètement, si l'État a pu annoncer cette décision, c'est que nous avons pu nous mettre d'accord, avec le gouvernement, sur le prix de cession, sur la base du mandat que votre conseil m'avait donné lors de sa dernière réunion. Il s'agissait de trouver un compromis sur le prix qui réponde aux attentes de l'État, qui préserve les intérêts patrimoniaux de celui-ci, et qui, en même temps, ne dégrade pas la soutenabilité financière de l'opération pour Sciences Po. Nous avons compris que, pour l'État, la valeur se situait quelque part entre 85 et 90 millions d'euros. C'est donc sur un montant de 87 millions d'euros hors taxes des droits que nous avons trouvé un accord, ce qui signifie 93 millions TTC.

Vous vous rappelez que, si nous avons pu améliorer notre offre par rapport aux 80 millions que nous avons d'abord proposés pour ce bien, c'est notamment du fait d'une analyse fiscale un peu affinée, qui nous a permis de constater que la charge fiscale totale de l'opération sur la partie des travaux serait moindre que ce que nous avons anticipé.

Deux chemins alternatifs nous conduisent à cette analyse : soit, comme nous l'avons exposé au conseil, en faisant valoir que l'Hôtel de l'Artillerie constitue ce que l'on appelle « un ensemble immobilier unique », sur lequel ne s'appliquerait que partiellement la TVA sur la livraison à soi-même (ce qui pourrait être constaté par un rescrit fiscal dès avant la signature de l'acte de cession), soit nous prenons individuellement chacun des bâtiments qui composent l'Hôtel de l'Artillerie, et constatons que le montant des travaux à effectuer sur chacun de ces bâtiments ne dépasse pas le seuil qui déclenche l'application de la livraison à soi-même, avec la TVA afférente. Dans les deux cas, nous constatons l'économie fiscale, le moindre coût par rapport à ce que nous avons indiqué.

C'est donc un moment important pour ce projet, puisque c'est, au fond, la concrétisation de ce que nous attendions tous, et le couronnement de trois ans de travail sur les aspects juridiques et techniques, sur l'expertise et la contre-expertise sur la valeur du bien, sur les travaux à mener, ainsi que sur la soutenabilité de l'ensemble.

Ce qui a guidé le choix du Premier ministre, c'est la décision de faire de cette opération une opération d'intérêt général qui ne soit pas simplement limitée aux considérations financières - ce que le

ministère de la Défense avait sans doute principalement à l'esprit. C'est la raison pour laquelle le gouvernement a privilégié une cession de gré à gré, pour le montant que nous indiquons

Ce projet, c'est très important, a été porté et rendu public conjointement par le gouvernement et par la Mairie de Paris : c'est lors d'un évènement qui rassemblait le Premier ministre et la maire de Paris, qui concernait l'ensemble des cessions immobilières auxquelles procède le ministère de la Défense dans Paris, que le projet a été annoncé par l'une, la maire de Paris, et par l'autre, le Premier ministre. De notre côté, bien sûr, nous avons eu des contacts avec l'ensemble des parties prenantes. J'oublie de dire, et je m'empresse de le préciser en présence de notre commissaire du gouvernement, que, bien sûr, le ministre du Budget était également présent à cet évènement, et que ce sont ses services qui ont été directement à la manœuvre sur la partie la plus importante de l'opération, puisque France Domaine relève de l'autorité du ministre du Budget.

Dans la foulée de cette annonce, nous avons contacté la presse, en tout cas les organes de presse qui s'intéressent à ce sujet. Dans l'ensemble, les articles publiés à l'issue de cette annonce sont d'une tonalité plutôt positive.

Nous avons, bien sûr, aussi annoncé la concrétisation de ce projet en interne auprès de l'ensemble de nos salariés, ainsi qu'auprès de nos partenaires et donateurs. À ce jour, nous avons déjà enregistré un montant très significatif de promesses de dons. Cela signifie que la campagne de levée de fonds que nous allons lancer spécifiquement pour ce projet, qui, pour l'instant, était dormante (nous avons approché individuellement un certain nombre de personnes), va pouvoir s'appuyer sur une base déjà solidement acquise, ce qui me semble de bon augure pour la suite.

Vous vous rappelez que l'objectif que nous nous sommes fixé en matière de levée de fonds est de 20 millions d'euros.

Le chantier ne fait toutefois que commencer. Nous avons certes beaucoup travaillé dessus au cours des trois années écoulées. Et je tiens à rendre hommage au rôle absolument déterminant qu'a joué notre secrétaire générale, Charline Avenel, et l'ensemble de ses équipes, dont le directeur financier, Pierre-Yves Suard. Sans leur engagement sans faille, leur foi absolue dans ce projet et leur capacité à déplacer les montagnes, nous n'aurions pas atteint ce point d'avancement de cette très belle aventure, mais la réalité est que le gros du travail est devant nous.

Nous allons devoir, dans un temps assez bref, concrétiser un certain nombre de choses, à commencer par la documentation juridique et la documentation financière. Ensuite, nous lancerons la partie opérationnelle de ce projet. Ce ne sera pas la partie la plus facile, puisque nous allons lancer un appel d'offres pour le contrat de promotion immobilière, qui comportera également, bien sûr, une partie relative à la maîtrise d'œuvre. Nous avons devant nous des étapes opérationnelles très, très importantes, l'idée étant que nous puissions emménager dans ces nouveaux locaux en 2021. Les années à venir seront très occupées par ce projet.

Un mot des prochaines étapes, peut-être, avant de conclure. Je précise que nous ne traitons aujourd'hui de ce point qu'en termes d'information. En revanche, nous aurons des décisions à vous soumettre au prochain conseil, qui se tiendra à la rentrée. Les prochaines étapes : d'abord, le Conseil de Paris délibérera au mois de juillet sur le projet de Plan de sauvegarde et de mise en valeur du

7^e arrondissement, qui fixe les contraintes urbanistiques qui pèseront sur le site de l'Artillerie. Nous avons travaillé main dans la main avec le commissaire enquêteur et avec la Ville pour nous assurer que l'ensemble des prescriptions d'urbanisme était tenable pour nous, et correspondait exactement à notre projet. La Ville a pris la décision, dans le cadre de ce Plan de sauvegarde et de mise en valeur, de flécher les locaux de l'Artillerie, comme l'est déjà le 13 rue de l'université, vers un usage universitaire. Nous allons donc attendre l'adoption de ce texte, qui a été vu de très près par nos équipes et celles de la Ville, pour nous assurer que, notamment, les mètres carrés supplémentaires que nous avons besoin de construire sur le site de l'Artillerie entrent bien dans les prévisions du Plan de sauvegarde et de mise en valeur.

Les surfaces que nous allons créer seront essentiellement en sous-sol. Nous devons détruire l'un des bâtiments, dont on aperçoit d'ailleurs le toit derrière les membres du conseil qui me font face, le bâtiment dit des Allemands (alors que les Allemands n'ont rien à voir avec cette construction). Ce bâtiment va disparaître, et nous allons pouvoir gagner quelques milliers de mètres carrés en dessous des surfaces ainsi libérées.

Nous finalisons par ailleurs avec la Ville le dossier qui nous permettra d'obtenir la garantie de la Ville à 75 % pour les financements que nous souscrivons auprès d'établissements de crédit, publics et privés. Une petite étape très importante - je me tournerai vers notre commissaire du gouvernement - nous attend. Pour pouvoir contracter des emprunts auprès d'établissements privés de crédit, nous devons avoir été officiellement exclus de la liste dite des ODAC (organismes divers d'administration centrale). Nous savons depuis la fin de l'année dernière, puisque le directeur général de l'Insee nous l'a appris, que nous ne sommes probablement plus considérés comme un ODAC. Encore faut-il que le ministre chargé du Budget le constate dans l'arrêté qui fixe la liste des ODAC. Nous ne pourrions pas conclure de contrats d'emprunt sans cet arrêté. Je forme le vœu qu'il soit rapidement publié. Je suis sûr que le commissaire du gouvernement pourra nous dire où nous en sommes là-dessus.

De notre côté, nous sommes sur le point de procéder à une nouvelle consultation du marché bancaire. Nous avons déjà procédé à plusieurs échanges avec des établissements financeurs. Les conditions ont évolué favorablement depuis notre dernière consultation, qui présentait un caractère informel. Il nous faut actualiser l'ensemble des hypothèses sur lequel s'étaient fondés les établissements intéressés par cette opération, notamment le plan de développement économique de Sciences Po, le plan de financement, en actualisant le résultat financier de la FNSP.

En parallèle, nous avons entamé le travail avec France Domaine et ses notaires pour la rédaction de l'acte de cession.

Parallèlement, nous avons d'ores et déjà lancé un appel d'offres pour une assistance à maîtrise d'ouvrage. Sur une opération comme celle-ci, naturellement, les équipes de Sciences Po, si motivées et talentueuses soient-elles, ne sont pas suffisamment dimensionnées ou expérimentées pour assumer toutes seules une maîtrise d'ouvrage qui peut être très lourde, l'idée étant de lancer l'appel d'offres pour le gros marché (construction) suffisamment tôt afin de pouvoir choisir le lauréat en 2017.

Voilà, à très grands traits, ce que je souhaitais dire. Je précise un point que j'ai oublié de mentionner à propos de l'acte de cession du bien : cet acte devra comporter - c'est une condition que je

crois absolument incontournable, une condition que vont nous imposer les établissements de crédit - une clause résolutoire qui rendrait la vente nulle si nous n'obtenions pas les autorisations d'urbanisme dans un délai à déterminer. C'est un point très important que nous devons voir avec Bercy, je me tourne à nouveau vers notre commissaire du gouvernement, qui connaît ce point, pour lui en signaler l'importance et l'urgence.

Voilà, Monsieur le Président, ce que je souhaitais porter à la connaissance du conseil d'administration. Naturellement, Charline Avenel et moi sommes à votre disposition pour répondre à toute question qu'il vous conviendra.

M. le PRÉSIDENT.- La discussion est ouverte.

M. BERGERON.- J'ai discuté avec de nombreux membres de la communauté académique permanente. Je ne peux pas dire que je représente un avis complètement partagé, mais je crois que, dans l'ensemble, la communauté académique permanente, qui va en partie occuper ces lieux, se réjouit vraiment de cette nouvelle. L'idée que l'on puisse avoir un lieu dans lequel nous soyons tous, dans lequel nous puissions frayer, dans lequel nous puissions innover nous plaît tout à fait.

Je voudrais affirmer que nous sommes vraiment en attente d'être intimement associés à toutes les décisions opérationnelles qui concerneront désormais ce projet. Je sais que vous avez déjà prévu des points d'information. Je crois que, là-dessus, la communauté est vraiment très engagée, et prête à participer à la prise de décision.

C'était une petite appréciation très générale, mais j'ai une petite question. Vous dites que des décisions devront être prises lors du conseil d'administration qui se réunira en septembre. Peut-on avoir déjà une idée du type de décision à prendre ?

M. le PRÉSIDENT.- Nous avons un peu d'avance. Pour l'instant, répondons question par question, c'est plus clair. Après, s'il le faut, nous rassemblerons les questions.

M. MION.- Je vous remercie beaucoup pour l'appréciation que le projet semble recueillir auprès de nos équipes de chercheurs et d'enseignants-chercheurs, dans la mesure où ce projet est notamment beaucoup pensé pour elles. Je suis heureux qu'elles se réjouissent de cette opération.

Au-delà des seuls chercheurs et des enseignants-chercheurs, ce qui est en jeu, c'est de créer un lieu dans lequel l'ensemble des fonctions de l'établissement que nous sommes se regroupe et puisse travailler les unes au contact des autres, et les unes en interaction avec les autres. Le fait que ce lieu soit un lieu où est concentrée la communauté scientifique de Sciences Po, mais où sont présentes aussi, de manière très visible et très importante, nos formations, notamment de deuxième cycle, est pour moi de très bon augure sur ce rapprochement entre recherche et formation que nous appelons de nos vœux. Ce sera aussi un lieu de vie pour nos personnels (académiques et non académiques), et pour nos étudiants, qui y trouveront des espaces de travail et de sociabilité. À tous égards, c'est un projet qui transforme le visage de notre institution.

Bien sûr, vous avez raison de rappeler qu'il est important que l'ensemble des catégories de futurs usagers de ces lieux puisse être associé à la réflexion sur l'allocation des espaces et sur leur agencement. Nous allons veiller à ménager des étapes, dans le processus qui s'engage, pour procéder à ces consultations. Ne nous voilons toutefois pas la face sur une réalité : devant un projet de ce genre, les

aspirations des uns et des autres, légitimes, sont bien souvent une chose, la concrétisation de ces aspirations en est une autre, parce que l'on n'a jamais assez d'espace pour répondre à tous les besoins que chacun estime pouvoir valablement mettre en avant. Viendra l'heure des choix, et les choix ne sont pas nécessairement le simple reflet de l'addition de l'ensemble des demandes. Vous le saviez, je me permets de le préciser, parce que c'est un point qu'il faut avoir en tête.

Pour ce qui concerne notre conseil du mois de septembre, il devra surtout se prononcer sur les conditions de financement de ce projet. Nous aurons à vous soumettre le plan de financement qui sous-tend l'ensemble de ce projet, la validation de l'offre des établissements bancaires, la garantie de la Ville de Paris, les hypothèques, etc. C'est un conseil important, avec un ensemble de sujets très techniques, notamment sur le volet financement, qui nous mobilisera. Nous vous ferons bien sûr parvenir en temps utile toute la documentation nécessaire.

M. le PRÉSIDENT.- Je précise que nous ne cessons de parler du conseil de septembre, mais celui-ci aura lieu en réalité le 5 octobre, à 15 heures.

M. MION.- Pour ceux qui se seraient inquiétés de m'entendre parler du conseil de septembre, c'est un simple lapsus de ma part.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres interventions ? Monsieur le Commissaire du Gouvernement.

M. JULLIAN.- Merci, Monsieur le Président. Quelques mots sur ce projet ambitieux et de longue haleine porté par Sciences Po. Il aura un impact significatif sur le développement de l'établissement et repose sur un modèle financier lui aussi ambitieux, avec des hypothèses de dépenses et de recettes qui engagent l'établissement sur le long terme. Le suivi de l'exécution de ce modèle financier et de l'atteinte des objectifs qui le sous-tendent sera absolument indispensable pour garantir la soutenabilité et la pérennité de ce projet.

Pour répondre brièvement sur l'arrêté ODAC, effectivement, c'est un sujet que nous avons bien en tête. Dans l'arrêté de 2012, la FNSP fait effectivement partie des ODAC qui ne peuvent s'endetter sur plus d'un an. L'arrêté sera modifié prochainement, mais comme l'indique la date de 2012, il n'est pas modifié fréquemment et il y a par conséquent quelques sujets à traiter portant sur d'autres ODAC. Nous essayons de régler tous les sujets en même temps afin de publier rapidement cet arrêté, avec évidemment, l'objectif que la modification de ce texte intervienne à temps pour ne pas soulever de difficulté pour le projet relatif à l'Artillerie.

M. le PRÉSIDENT.- Je ne doute pas, Monsieur le représentant du ministère du Budget, que ce soit votre objectif, mais pouvez-vous nous rassurer un peu plus sur le fait que cet arrêté sera pris à temps ? Au moment même où vous nous expliquez qu'il est nécessaire de bien suivre notre plan, nos étapes de financement, si, d'emblée, nous prenions du retard à cause d'une difficulté administrative, vous seriez amené à vous contredire vous-mêmes, ce que je n'ose envisager.

Mme AVENEL.- Monsieur le Président, il semble que le cabinet du ministre du Budget s'est engagé à ce que le projet de Sciences Po concernant l'Artillerie soit l'inducteur pour cet arrêté, qui concerne aussi d'autres établissements. Maintenant que la décision de Sciences Po est prise, il me semble que nous pouvons être rassurés sur le fait qu'assez vite, en tout cas très certainement avant

septembre, qui est la date à laquelle on pourrait envisager la contractualisation (septembre ou octobre), la décision de l'arrêté puisse être prise, conformément à l'analyse qu'en a faite l'Insee en décembre 2014.

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur Jullian, approuvez-vous la réponse de Mme Avenel ?

M. JULLIAN.- Madame Avenel et moi-même disons exactement la même chose, Monsieur le Président, c'est-à-dire que tout sera fait pour qu'il n'y ait pas de difficulté et que les délais de publication de cet arrêté n'entravent pas la contractualisation.

M. le PRÉSIDENT.- Parfait. Nous voilà rassurés.

M. ZEROUATI.- Tout d'abord, la majorité des salariés se félicite de cette belle acquisition pour notre maison. Les élus du comité d'entreprise ont exprimé leur enthousiasme lors de la dernière séance à la lecture de cette nouvelle. Madame la Secrétaire générale se souvient de toutes les questions posées pendant trois ans pour avoir des informations sur ce projet.

Mais j'ai une question par rapport aux délais concernant les travaux qui étaient prévus jusqu'à la fin 2020 et, au vu de la décision tardive, ils sont reportés en 2021. Ma question porte sur l'impact budgétaire de cette année supplémentaire, puisqu'il y aura encore les loyers, les frais intercalaires des prêts bancaires. Comment cela sera-t-il résorbé ? Merci.

M. le PRÉSIDENT.- Madame Avenel peut sans doute répondre.

Mme AVENEL.- En effet, la décision tardive du Gouvernement induit une année supplémentaire. Nous avons aussi rencontré des difficultés pour avoir accès au site et faire des travaux de sondage et d'études dans les sols et ceux-ci n'ont pu être réalisés à ce stade. Tout cela, effectivement, retarde le moment où l'on pourra finaliser les études et engager la programmation.

Ce décalage se traduit donc par un coût d'intérêts intercalaires, même si, la question de la date d'acquisition et de contractualisation sera déterminante pour ajuster au mieux ce délai entre le moment de l'acquisition et celui où nous rentrerons dans les lieux. Cela génère, en effet, une année supplémentaire de loyers et repousse également le point de départ de la contractualisation. La question de la date effective de la cession, de la contractualisation et de la négociation avec les banques sur ce point concernant le démarrage sera déterminante pour essayer de limiter les coûts de frottement liés à ce décalage d'un an.

M. le PRÉSIDENT.- Il faut préciser, par ailleurs, pour que tout le monde soit pleinement informé, que la conclusion positive sur ce dossier a été difficile jusqu'à la dernière minute, c'est-à-dire il y a une dizaine de jours.

Ensuite, certains ont essayé, plus indirectement que directement, de créer une polémique sur le sujet, de développer l'idée qu'une fois de plus, on faisait un cadeau à Sciences Po. On en a eu quelques échos ici et là, mais pas considérablement et certainement moins que ceux qui l'animaient ne le souhaitaient. Avec, évidemment, en plus pour nous, cette difficulté de répondre puisque nous sommes obligés car il se trouve que cela correspond au point d'équilibre et à la réalité des choses, mais disons qu'un esprit mal tourné dirait que nous sommes obligés de tenir deux discours contradictoires : d'un côté, vis-à-vis de l'État, sur le fait que nous l'avons payé un prix très élevé et, de l'autre côté, sur le fait que nous avons obtenu un bon prix. Lorsque l'on tient deux discours différents... Je prendrai l'exemple des conditions obtenues par M. Cameron pour rester dans l'Union européenne. Il a été obligé d'expliquer aux

européens qu'ils ne leur ont rien accordé et aux britanniques qu'on lui a tout accordé. Du coup, on ne sait plus quoi dire et on se prend le Brexit.

Nous n'en sommes pas là du tout, mais il faut savoir qu'il n'est pas exclu qu'ici ou là, la polémique rebondisse. Le chiffre final est de 87 millions hors taxes et droits, 93 millions taxes et droits inclus. L'ensemble de l'investissement (travaux, etc.) représente lui 200 millions.

Mme AVENEL.- Dont l'acquisition, le logement, le déménagement...

M. le PRÉSIDENT.- Oui, parfois, les gens confondent et rajoutent ces dépenses. L'ensemble de l'opération (acquisition, travaux, déménagement, logements...), c'est 200 millions. Le chiffre clé de la polémique, c'est celui de 93 millions.

Il faut savoir que ce chiffre se situe dans les fourchettes des estimations diverses qui ont pu être faites par des institutions libres et compétentes. Certains de ces chiffres sont publics, d'autres ne le sont pas, mais on croit les connaître. *Grosso modo*, nous sommes dans l'évaluation qui a été faite. Elle a pu être un peu supérieure, ici et un peu inférieure, là. Je tenais à préciser ces éléments.

Y a-t-il d'autres interventions ?

M. PÉBEREAU.- Merci, Monsieur le Président. Je voulais simplement indiquer qu'il me semble que, si possible, il serait utile que les conditions de financement par les banques soient assurées pour notre prochain conseil du mois d'octobre. Ce serait une bonne chose de fixer les taux d'intérêt dans la période actuelle.

M. MION.- Merci de cet appel à la prudence sur ce sujet. C'est une considération que nous avons bien en tête, compte tenu de ce que la volatilité de la situation géopolitique, notamment s'agissant des institutions européennes, peut créer.

M. le PRÉSIDENT.- Comme nous sommes très souvent animés de réflexion ou d'aspirations contradictoires, je tiens à dire que je regrette et que je me réjouis qu'Henri de Castries ne prenne pas la parole. (*Rires.*)

M. de CASTRIES.- Je crois que je n'ai rien à rajouter à ce que j'avais dit lors du conseil précédent. Je ne veux pas vous tympaniser. Je suis sûr que le suivi financier sera extrêmement rigoureux pour rester dans l'épure qui a été fixée, si c'est ce que vous attendiez, Monsieur le Président, comme commentaire.

M. le PRÉSIDENT.- Étant donné que nous n'avons pas à approuver quoique ce soit aujourd'hui, je ne dirais pas « *Qui ne dit mot consent* », bien que j'ai très envie de faire cette petite provocation à l'égard de Josselin Marc. Mais, puisqu'il n'a pas demandé la parole, je ne vais pas le contraindre à la prendre.

VI. PRESENTATION DE L'ACTE II DE LA REFORME DU COLLEGE UNIVERSITAIRE

M. le PRÉSIDENT.- Cette question n'est pas, à proprement parler, de notre compétence, puisque la réforme du collège universitaire est de la compétence du conseil de l'Institut. Mais, d'une part, la FNSP veille aux grandes orientations de cette maison et, d'autre part, je pense qu'il n'est pas souhaitable que notre conseil n'étudie que les questions qu'il est juridiquement obligé de traiter, et jamais

celles relatives à la substance même de cette maison. Et dans la substance de cette maison, une des choses essentielles est, évidemment, ce que l'on enseigne et comment on l'enseigne.

Une réforme importante de ce qui est enseigné à Sciences Po durant les trois premières années et qui comprend un bachelor, est prévue. Elle est baptisée, dans un jargon pour une fois compréhensible, « Acte II de la réforme du collège universitaire ». J'ai donc demandé à Bénédicte Durand, Doyenne du collège universitaire, de bien vouloir venir nous présenter ladite réforme, et que nous échangions ensuite à son propos.

Dans d'autres occasions, sur d'autres sujets, nous ferons venir des personnes pour pouvoir parler aussi de l'essentiel de ce qui se fait dans cette maison, et pas seulement des moyens de le faire.

Mme DURAND.- Merci, Monsieur le Président. Monsieur l'Administrateur, Mesdames et Messieurs les membres du conseil d'administration, je suis très honorée de vous présenter ce que nous appelons l'Acte II du collège universitaire de Sciences Po.

L'Acte II du collège désigne une réforme du premier cycle qui s'inscrit profondément et résolument dans l'histoire de notre établissement. Une histoire que l'on peut qualifier de longue, même si la durée est assez courte, et qui, depuis le début des années 2000, a porté notre établissement à faire le choix d'un modèle universitaire. Ce passage que vous évoquiez, Monsieur le Président, en début de séance d'une grande école vers l'université d'excellence supposait une structuration du rythme du curriculum en trois temps, ce que l'on a l'habitude de qualifier dans le jargon universitaire : 3 5 8, LMD. Sciences Po est entré dans cette aventure au début des années 2000 et s'est donc trouvé face au défi de voir émerger dans son curriculum un premier cycle désignant les trois premières années.

Deuxième élément de contexte, là aussi, cela a été évoqué, c'est la croissance des effectifs qui, aujourd'hui, nous emmène à un effectif de premier cycle, les trois années comprises, de peu ou prou 4 500 étudiants sur les 13 000 étudiants que compte notre établissement.

Troisième élément de contexte, le déploiement à mesure de la croissance du collège universitaire sur un certain nombre de campus en région. Entre 2000 et 2010, nous avons vu se constituer, autour du campus parisien, un maillage de six campus : Nancy, Dijon, Poitiers, Menton, Le Havre et Reims, le dernier-né. Chacun, vous le savez, porte une qualification, une spécialité géographique qui colore le cursus de nos étudiants.

Quatrième élément de cette histoire longue, après la croissance et la structuration en université, la politique d'ouverture sociale de l'établissement, a été lancée avec la procédure dite CEP (convention d'éducation prioritaire) en 2001. C'est à cette époque également que l'établissement a fait le choix, dans un contexte, vous vous en souvenez sans doute, assez polémique, d'assumer une forme d'*affirmative action* en proposant à des étudiants vulnérables socialement, et parfois scolairement, une voie spécifique d'entrée à Sciences Po.

C'est dans cet héritage, fondé au début des années 2000, que s'inscrit aujourd'hui la réforme du premier cycle qui s'appelle Acte II parce qu'il y a eu, pour ce collège universitaire, un acte premier, qui a été porté par Françoise Mélonio, Doyenne du collège universitaire. En 2009, elle pose des fondements sur lesquels nous nous appuyons complètement aujourd'hui.

Le premier, c'est la création d'un diplôme d'établissement, le «Bachelor». C'est donc en 2009 que naît cette idée que nous pourrions avoir un autre diplôme que le diplôme de Sciences Po, le diplôme de Bachelor.

L'affirmation d'une offre internationalisée, complètement internationalisée pour nos étudiants. La croissance de notre vivier d'étudiants du premier cycle est fondée par l'internationalisation de nos publics. Nous sommes aujourd'hui à 46 % d'étudiants de premier cycle qui viennent d'établissements situés hors de notre territoire. Cette internationalisation du parcours s'affiche par l'obligation d'une troisième année à l'étranger lors de ce moment fondateur de notre collège.

Troisième élément que l'on peut porter au crédit de l'Acte I et qui nous inspire encore aujourd'hui, c'est ce souci de porter une pédagogie innovante et d'inventer de nouveaux espaces d'apprentissage pour nos étudiants. Je n'en citerai qu'un, parce qu'il est peut-être le plus original, le plus emblématique, et son succès, six ans après, mérite qu'on le signale. C'est la naissance de ce que l'on appelle les «ateliers artistiques» qui permettent à nos étudiants, aux côtés des sciences sociales qui animent leur formation, de froter leur imagination, leurs émotions et leur pensée dans des logiques de culture et de création. Voilà ce qui s'est passé pour le collège universitaire.

Parallèlement, vous le savez, nos masters se sont également structurés. À partir de 2004, nous sommes entrés dans une logique de structuration en écoles professionnelles. C'est important pour le premier cycle, parce que cette orientation des masters vers le professionnel ou vers la recherche, vers la spécialisation en tout cas, renforçait l'exigence de construire une identité commune aux étudiants de Sciences Po du premier cycle.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons engagé un Acte II du collège universitaire, quinze ans après l'émergence de ce grand mouvement qui nous amène aujourd'hui à identifier très clairement un premier cycle dans une forme d'autonomie de fonctionnement et avec une exigence curriculaire propre.

Pourquoi un Acte II à ce moment de l'histoire de Sciences Po, quinze ans après les prémices ?

D'abord parce que l'établissement a fait le choix de renforcer le diplôme de Bachelor, cela a été explicité dans le document d'orientation stratégique « Sciences Po 2022 » en mai 2014. Sciences Po souhaite se doter d'un Bachelor encore plus visible, encore plus lisible à l'international, qualifié d'une identité en termes académiques, et qualifiant du point de vue des compétences qu'il garantit, en tout cas qu'il promet pour nos étudiants diplômés. Évidemment, l'enjeu de ce diplôme intermédiaire, c'est d'en faire, pour les étudiants, un passeport de mobilité plus grand, voire un passeport d'insertion pour ceux qui le souhaiteraient. C'est une étape, qui a vocation à devenir une véritable étape de vérification de la qualification de nos étudiants, à la fois du point de vue des connaissances et des compétences qu'ils maîtrisent.

Deuxième enjeu, nous sommes aujourd'hui sur une carte de campus riche mais complexe. Nous n'avons pas l'intention ni d'augmenter nos effectifs de premier cycle ni de créer de nouveaux campus. Nous sommes donc d'un point de vue des implantations et des effectifs dans un moment de stabilisation, relatif néanmoins puisque nous avons dans cette carte une évolution contradictoire de

croissance du campus de Reims, pour lequel nous attendons à la rentrée 2019, 1 600 étudiants, et en regard, une décroissance à maîtriser et à construire des effectifs, notamment des étudiants diplômants, du campus de Paris. Ce campus du collège n'a pas vocation à disparaître car il constituera un des cœurs de ce collège que nous souhaitons bâtir autour d'un contrat pédagogique rénové.

Contrat pédagogique rénové pour ce collège stabilisé du point de vue des implantations, avec cette idée que nous portons très fort qu'il doit davantage fonctionner en réseau. Nous étions dans un modèle jacobin, descendant, où le modèle parisien historique se déployait plus ou moins harmonieusement sur des campus en région, qui, par ailleurs, avaient une existence en lien avec l'international extrêmement fondée, et parfois, des logiques de divergence du point de vue du curriculum qui pouvaient être questionnées. Notre projet est de créer une plus grande horizontalité des pratiques, des contenus, et de partager un pilotage de ce collège en réseau autour d'un contrat pédagogique que nous refondrions. C'est tout l'enjeu de cet Acte II.

Nous avons travaillé pendant neuf mois pour présenter l'ensemble des documents dont vous avez pris connaissance. Cela a été un travail extrêmement enrichissant. Certains des participants sont d'ailleurs à cette table et je profite de leur présence pour les remercier très personnellement de leur engagement. Quatre groupes de travail ont été créés : un groupe innovation sociale, un groupe innovation pédagogique, un groupe contenu et qualité de formation, et enfin, un groupe internationalisation du parcours. Chacun de ces groupes était piloté par un enseignant et était composé de jeunes diplômés, d'experts, d'enseignants en activité permanente ou vacataires, et dans ce que l'on appelle l'administration, des pilotes de formation et des acteurs engagés dans la conduite du projet pédagogique. Au total, une centaine de personnes se sont réunies de longues heures pour à la fois porter un regard de diagnostic, critique, honnête sur ce qui fonctionne bien, les éléments de fragilité et les points d'amélioration que nous pourrions faire vivre pour renforcer et répondre à cette exigence à la fois d'un Bachelor plus fort et d'un collège en réseau plus puissant, plus visible et plus lisible.

Ces quatre groupes ont rendu leurs conclusions devant Frédéric Mion le 13 juin dernier. Je vais donc vous présenter les principales conclusions, en tout cas les axes forts de ce qui constitue notre projet pour le collège dans les années qui viennent avec un objectif de calendrier que je vous donne tout de suite : avoir une nouvelle première année à la rentrée 2017, une nouvelle deuxième année à la rentrée 2018, une nouvelle troisième année à la rentrée 2019, et un nouveau diplôme, si tout va bien, à la fin de l'année 2020. Ce sera donc le Bachelor 2020 que nous visons.

(Départ de Romaric Lazerges)

Sur un sujet qui a déjà été évoqué à plusieurs reprises, la question de l'ouverture sociale et la question des étudiants que nous accueillons. Nous savons que les enjeux de diversité nous concernent tout autant qu'il y a quinze ans. Sciences Po a été un modèle très clair, très critiqué, parfois vilipendé sur la manière dont nous avons choisi de porter la question de l'ouverture sociale, mais en tout état de cause, il est certain que cette procédure CEP et les conventions qui nous lient désormais à 106 lycées partenaires ont constitué une forme de levier très puissant pour notre établissement, mais aussi à l'extérieur de l'établissement, pour que le sujet élite et diversité soit porté haut et fort dans notre pays. En

même temps, nous observons un certain nombre de difficultés, de dérives du système qui nous obligent à être inventifs, à renouveler notre ambition et peut-être, à élargir nos modes d'action.

Nous avons choisi, sous l'autorité du directeur, de conserver cette voie spécifique de recrutement des étudiants les plus vulnérables du point de vue social et culturel, qui sont parfois aussi éloignés de notre établissement, y compris du point de vue géographique. En revanche, nous souhaitons aller dans le sens d'une meilleure anticipation de leur accueil et donc une meilleure préparation, y compris du point de vue du renforcement académique de ces étudiants. L'enjeu est non seulement d'aller les chercher et de les convaincre de nous rejoindre si nous estimons qu'ils en ont le potentiel. L'enjeu est aussi de les faire mieux réussir à Sciences Po et de tous les accompagner jusqu'au diplôme. C'est pour nous évidemment un enjeu extrêmement fort.

Il y a aussi, et cela nécessitera sans doute une modification du pilotage du dispositif, un effort que nous devons faire sur le ciblage de ces publics, puisque nous observons qu'un certain nombre d'étudiants qui nous arrivent par cette voie ne sont pas nécessairement ceux que nous espérons recruter de cette manière. Il y a une...

M. le PRÉSIDENT.- Pouvez-vous traduire ce membre de phrase ?

Mme DURAND.- Absolument. Je vais vous donner un chiffre très simple : aujourd'hui, 40 % des élèves de cette voie que nous recrutons appartiennent à des catégories socioprofessionnelles dites « plus », ce qui veut dire que nous devons faire un effort plus clair, plus fort, pour aller chercher une population, et je pense en particulier aux boursiers de l'enseignement scolaire. Le système de bourse de l'enseignement scolaire étant plus sévère que le système de bourse de l'enseignement supérieur, nous avons une chance, en ciblant des boursiers de l'enseignement scolaire, d'aller chercher des étudiants qui ont véritablement besoin de notre appui et des moyens que nous pouvons leur donner. Sans doute la nécessité de recadrer, de repiloter ce dispositif, pour qu'il réponde davantage aux enjeux.

Cette préparation que nous envisageons passera sans doute par une mobilisation plus grande que ce n'est le cas aujourd'hui des campus en région, à la fois dans des logiques d'anticipation, de préparation - nous pensons à des outils comme les écoles d'été -, mais aussi dans le suivi pédagogique de ces étudiants, par une affectation plus forte de ces derniers en campus. Nous pensons notamment que le *mix* national-international des campus, qui est aujourd'hui très fort, peut être un espace de réussite amélioré pour des étudiants qui ont des parcours un peu différents de ceux des élèves que nous connaissons bien et que nous recrutons par la voie dite classique (la procédure d'admission par examen).

D'une manière générale, et c'est encore un sujet très largement à travailler, le directeur nous a demandé par ailleurs de travailler dans le sens d'une plus grande convergence des différentes procédures d'admission. Aujourd'hui, vous savez que nous avons trois procédures : une procédure dite nationale d'admission classique, qui est la plus connue, une procédure internationale à l'adresse spécifique des étudiants internationaux, et cette procédure CEP, qui concerne peu ou prou, chaque année, à peu près 10 % de la cohorte des étudiants que nous recrutons.

Sur le sujet du curriculum, pour rentrer dans le cœur du sujet formation, l'idée que nous portons est qu'un vrai bachelor, à l'aune internationale, ne peut pas se gagner à moins de six semestres

d'études. Aujourd'hui, vous savez que nous assurons la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre complètes de quatre semestres - ces doubles années que nos étudiants passent en campus. La troisième année se passe à l'international, très majoritairement (pour 85 % de nos étudiants) dans une université partenaire, mais nous avons sans doute - en tout cas, c'est le diagnostic que nous avons posé - nécessité de renforcer le contrat pédagogique qui nous lie avec les étudiants sur l'ensemble des trois années, et d'autre part, le contrat pédagogique qui nous lie aux universités partenaires dans lequel nous projetons nos étudiants.

De ce point de vue, l'idée de l'Acte II est d'assumer clairement trois années de formation, et de l'assumer si clairement que, d'une certaine manière, alors qu'aujourd'hui nous quittons nos étudiants à la fin de la deuxième année et que, parfois, nous les retrouvons en master, mais la doyenne que je suis ne les voit plus après la fin de la deuxième année, l'idée est de les ramener à la fin de la troisième année et de, par exemple, les diplômés et de prévoir un moment d'évaluation qui soit un vrai moment d'évaluation, fort, des trois années de formation que nous leur avons, directement (pendant deux ans) et par délégation (la troisième année), fournies. Nous travaillons donc sur une évaluation spécifique de ce bachelor.

Nous avons plusieurs idées : l'idée d'un *bachelor thesis*, qui est le modèle international le plus communément pratiqué. Nous pouvons aussi travailler sur une soutenance au titre d'un parcours de lecture. Nous avons quelques idées que nous allons éprouver, pour choisir celle qui correspondra le mieux à nos attentes en termes d'évaluation finale.

Sur le curriculum, l'idée est de bâtir une première année qui sera assez proche de la première année actuelle, mais qui est une année introductive, une année de découverte, à la fois des cinq disciplines fondamentales de Sciences Po, mais aussi des humanités, une année d'apprentissage de ce que c'est qu'être étudiant, de ce que c'est qu'être étudiant à Sciences Po, des disciplines que l'on y apprend, dans une logique d'équilibre et sans doute de rééquilibrage des disciplines entre elles, pour que chacune puisse constituer pour nos étudiants à la fois un segment de formation indispensable, de dignité équivalente à tous les autres, et que l'ensemble de ce panel de disciplines constitue le socle pluridisciplinaire de notre offre.

C'est sans doute la deuxième année qui subira les plus profondes modifications, puisque l'idée est de proposer en deuxième année des parcours de formation à nos étudiants. Aujourd'hui, on leur propose d'approfondir trois disciplines (économie, droit ou histoire), avec d'ailleurs une problématique inquiétante du côté de l'histoire, puisque l'on voit que nos étudiants choisissent de moins en moins l'approfondissement en histoire. L'idée est donc de changer un peu les règles du jeu et de permettre à nos étudiants en deuxième année non pas de se spécialiser, en aucun cas, mais d'explorer un champ d'études cohérent au travers de l'ensemble des disciplines.

Nous avons identifié à ce stade - sous réserve de modification des titres, je vous livre des noms tels qu'ils apparaissent en l'état de la réflexion : un champ économies et sociétés, un champ politique et gouvernement, et un champ qui est nouveau, sur lequel je vais insister un tout petit moment, un champ que nous qualifions aujourd'hui d'humanités politiques. C'était une demande très forte du directeur. Nous avons essayé de répondre à cette demande, de renforcer, je dirais, le socle intellectuel et

culturel de la formation pluridisciplinaire de nos étudiants, donc d'assumer que les sciences dites humaines soient plus présentes aux côtés des sciences sociales de notre établissement. Ce qui veut dire que l'objet politique, dans ce parcours d'humanités politiques, serait traversé de disciplines aujourd'hui moins présentes que les cinq fondamentales dans l'établissement, telles que la littérature, l'anthropologie, la philosophie, l'histoire dans ce qu'elle peut porter dans sa dimension sciences humaines, ou l'art, bien entendu. L'idée étant que nous devons sans doute veiller à ce que le premier cycle de Sciences Po ne se technicise pas trop, de manière prématurée, au moment même où nous avons une offre de masters qui assume très clairement la spécialisation et l'insertion professionnelle comme objet final du diplôme.

Nous refondons ainsi, avec cette majeure « Humanités politiques », un projet global de formation tout à fait pluridisciplinaire. L'objet, le Graal, le petit Graal avant le diplôme de Sciences Po a vocation à s'affirmer comme un *bachelor of arts* qui sera doté d'une majeure (humanités politiques, économies et sociétés, ou politique et gouvernement), et d'une spécialité géographique, liée à la fois à l'implantation dans un campus qui est lui-même doté de cette spécialité géographique (l'Amérique latine à Poitiers, la zone nord-atlantique à Reims, le programme Moyen-Orient à Menton...), mais qui s'inscrira d'abord dans une logique de visibilité d'un champ disciplinaire réaffirmé très clairement.

Vous voyez donc que la mobilité en troisième année - je parlais tout à l'heure de la réarticulation entre deuxième et troisième années -, n'est pas d'abord une expérience d'expatriation et d'émancipation. Elle le sera aussi, bien entendu - on considère que, dans la formation de nos étudiants, le fait de partir, d'aller se frotter au monde reste un apprentissage fondamental -, mais elle se fera aussi, et peut-être avant tout, au titre de ce choix qu'ils pourraient faire d'aller approfondir dans une université partenaire la majeure qu'ils auraient ouverte lors de cette deuxième année.

Voilà, je vous ai parlé de tout ce que nous envisageons de porter comme nouveaux types de connaissances, et comment nous envisageons de profiter des trois années pleinement pour le faire. Nous n'avons pas pour autant renoncé à faire des têtes bien faites autant que bien pleines. Nous savons que nous avons un certain nombre de progrès à faire du point de vue des compétences de nos étudiants : compétences de lecture, capacité de travail, capacité d'expression à l'écrit, à l'oral, capacité linguistique, pour un certain nombre d'étudiants. Nous avons beaucoup de langues offertes à Sciences Po (22 ou 23, je crois), et en même temps, le défi de porter l'ensemble de nos étudiants au bilinguisme en anglais, par exemple, qu'ils soient français ou internationaux, n'est aujourd'hui pas complètement tenu. La projection vers une troisième année universitaire d'études qui nous permet une véritable qualification du diplôme l'exige. Nous devons travailler sur ces sujets.

Nous avons un grand enjeu, l'enjeu du numérique, à la fois en termes de contenus d'enseignement. Être responsable, être une élite, demain, dans une société complètement numérique, est-il tout à fait la même chose qu'il y a dix ou quinze ans ? Évidemment, nous savons, les uns et les autres, que non. Quels sont les enjeux de l'exercice de la responsabilité dans une société numérique ? Nous devons absolument travailler à former nos étudiants en la matière en plus de leur donner des outils adaptés. Nous sommes un collège en réseau. Cela suppose qu'il se digitalise davantage, que nous travaillions sur de nouveaux outils pédagogiques, que nous travaillions sur des classes inversées, sur des

capacités de mettre en co-présence nos étudiants avec leurs professeurs de manière virtuelle plus que nous le faisons aujourd'hui.

Je termine très vite. L'idée est vraiment que nous travaillions à l'écriture d'un... c'est un très vilain mot, assez techno, vous m'en excuserez, mais en même temps, il est assez clair, nous avons travaillé à l'explicitation, à la formalisation d'un référentiel de connaissances et de compétences que notre diplôme de bachelor garantit à toute université vers laquelle il ou elle voudrait aller, ou à tout employeur intéressé par nos diplômés de bachelor. Nous allons y travailler, parce que nous pensons qu'il en va de l'amélioration de la qualité de la formation à Sciences Po, que cette qualité accrue sera un garant de réussite plus fort pour nos étudiants en master. Nous travaillons pour la suite, nous travaillons d'abord pour que ce bachelor soit un meilleur outil de réussite pour l'ensemble de nos étudiants en master (les masters de la maison, mais peut-être aussi les masters qui pourraient les intéresser ailleurs). Enfin, avec cette qualité accrue, il y a évidemment pour nous un enjeu d'attractivité à la fois nationale, mais vous savez que la maison reste extrêmement attractive pour les étudiants français, mais l'enjeu est aussi que nous soyons absolument, dès le premier cycle, une université attractive pour les meilleurs étudiants internationaux. De ce point de vue, nous ne pouvons pas faire l'économie de ce diplôme intermédiaire de bachelor de qualité renforcée.

Je crois que je vous ai presque tout dit. L'objectif est, à la fin de l'année civile 2016, de pouvoir être fort d'une nouvelle maquette. Nous avons encore beaucoup de travail, beaucoup d'arbitrages, de discussions à mener ensemble, sans doute dans un format plus resserré, plus opérationnel que ce qui s'est passé l'année dernière, mais en tout cas, vous pouvez compter sur notre détermination et notre enthousiasme pour mener notre projet.

Merci de votre attention.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup, Bénédicte Durand, de nous avoir explicité ce référentiel de connaissances et de compétences de façon aussi vivante, substantielle, et largement intelligible. La discussion est ouverte.

M. MION.- Je vais peut-être juste ajouter un mot en guise de remerciement à Bénédicte Durand pour le travail qu'elle a piloté et encadré au cours des mois écoulés, ce qu'elle a fait avec beaucoup de détermination et une grande capacité à faire émerger une forme de consensus autour des grands axes qu'elle vient de rappeler.

Je voudrais souligner un point important, parce que, dans cette affaire, nous essayons de nous améliorer, mais nous nous améliorons en nous comparant. Nous nous comparons notamment aux meilleurs premiers cycles des grandes universités françaises, et surtout étrangères, avec lesquelles nous sommes en rapport. Pour essayer de nous assurer que nous étions dans le vrai dans les axes que nous proposons, nous avons tenu un séminaire international au cours du mois de mars avec quelques-uns de nos grands partenaires (Berkeley, Columbia, Cambridge, des universités de l'hémisphère sud), pour essayer de valider les axes qui commençaient à se dégager dans notre réflexion. Cette confrontation a été pour nous extrêmement enrichissante, et d'une certaine manière, rassurante sur les grandes orientations que vient de nous rappeler Mme DURAND : réforme des admissions, qui conforte l'existence d'une procédure spécifique pour des catégories d'étudiants qui nous viennent de milieux moins favorisés ;

effort de convergence de nos procédures vers le même type d'épreuves, avec les mêmes critères de sélection ; parcours de formation qui soit vraiment un parcours de trois ans, ce qui signifie, pour ne pas trop manier la langue de bois, que nous devons repenser notamment en profondeur notre troisième année, celle qui se passe à l'étranger, et qui aujourd'hui donne lieu au meilleur et...

M. le PRÉSIDENT.- Au moins bon.

M. MION.- D'une manière différente, notamment en termes de contenu académique. Sur l'idée que l'identification de notre diplôme de bachelor comme un vrai diplôme passe en effet par six semestres d'enseignement, mais aussi par le fait que nos élèves s'engagent dans une voie de spécialisation large - quand on parle de nos trois majeures telles que les a rappelées Mme Durand, on parle de majeures très interdisciplinaires, qui marquent une coloration pour le diplôme. Sur tout cela, nous avons été très profondément encouragés par nos partenaires, ainsi que dans l'idée qu'un diplôme, c'est aussi quelque chose qui est marqué par une étape de conclusion - pour nos élèves de master, les épreuves de fin de master, le Grand O, etc. ; pour nos élèves qui termineront leur bachelor, nous voulons également une étape de conclusion, que l'on peut appeler une soutenance de *bachelor thesis* ou autre chose, peu importe, mais qui sera en tout cas la matérialisation du fait qu'ils ont accompli ce parcours de trois ans.

Il y a un dernier enjeu, que Mme Durand a rappelé, sur lequel j'insiste. Aujourd'hui, nous avons un collège universitaire organisé en réseau de sept campus, six en région et un à Paris. Nous devons, demain, assurer une homogénéité de la formation proposée sur l'ensemble de nos campus. C'est l'une des grandes ambitions de ce projet. Elle n'est pas si facile à accomplir que cela, parce que la création de ces campus, au fil du temps, s'est traduite par un phénomène naturel d'autonomisation de ces campus, ce qui n'est pas en soi nécessairement blâmable, mais ce qui signifie que l'image même de cette formation de premier cycle a eu tendance à se brouiller un peu. Pour la rendre plus lisible et pour conforter l'idée que notre diplôme de premier cycle est en lui-même un diplôme d'excellence, nous devons aller vers plus d'homogénéité. Nous le ferons dans les termes que vient d'évoquer Mme Durand.

M. le PRÉSIDENT.- Puisque vous avez fait la première intervention, Monsieur le Directeur, m'autorisez-vous à poser la première question ?

M. MION.- Vous avez tous les droits, Monsieur le Président.

M. le PRÉSIDENT.- J'ai besoin que l'on précise, parce que j'ai l'impression que vous ne dites pas exactement la même chose, ce que vous voulez apporter à la deuxième année. Pour la troisième, c'est très clair, et on comprend. J'aime bien quand vous dites, pour ne pas utiliser la langue de bois, « *le meilleur et le meilleur différent* ». (*Sourires.*) Non, il est clair qu'il ne s'agit pas seulement d'envoyer quelqu'un faire une troisième année à l'étranger, de le lâcher, de ne plus s'en occuper, et de les retrouver, et ils sont contents parce qu'ils ont passé ces mois à l'étranger, mais qu'il s'agit d'une année pointue, qui s'insère dans l'ensemble, qui est évalué, et qui doit être cohérent. C'est simple et on le comprend bien.

La première année, je comprends très bien aussi, notamment le fait que l'on conforte ce qui avait été un moment mis en cause (même incomplètement) dans l'Acte I du collège, on conforte le fait qu'en première année, sur les grandes disciplines de Sciences Po, il y a un enseignement commun pour les étudiants de la maison, ce qui me semble très important.

Mais sur cette deuxième année, avec les majeures, d'un côté, j'entends Mme Durand dire que ce n'est pas du tout une spécialisation parce que l'on fait cela justement comme... Un des grands changements de Sciences Po, c'est que les années 4-5 sont vraiment devenues des années de spécialisation, de professionnalisation avec les écoles, il faut donc que le premier cycle soit celui d'un socle commun de méthodes, de culture générale, des connaissances de base, etc. Ce n'est donc pas une spécialisation. Et Frédéric Mion nous dit... sa formule exacte, que j'ai notée, mais que j'ai oubliée, car elle était aussi proche de l'oxymore, était que c'est une « spécialisation... ouverte »... ou « large », une spécialisation large.

Pouvez-vous, par conséquent, l'un et l'autre, préciser la petite différence que vous avez, ce qui serait intéressant, soit pourquoi je suis absurde de n'avoir rien compris alors que c'est d'une clarté limpide ?

Mme DURAND.- Monsieur le Président, si vous permettez, je suis désolée de devoir vraiment vous décevoir, mais il n'y a sans doute pas une feuille de papier à cigarette entre la position du directeur et moi-même pour une raison simple de méthode : nous avons eu la chance, dans ce portage de l'Acte II, de travailler très étroitement avec le directeur, qui a suivi et qui suit ce chantier de manière très personnelle et très étroite, s'il me permet de le dire.

Il est vrai que cette question de la spécialisation, j'ai effectivement choisi de m'en écarter, assez volontairement. Pourquoi ? Parce qu'un des enjeux, c'est à la fois en deuxième année de donner la possibilité aux étudiants de découvrir un champ et d'y déployer une expertise spécifique. On voit bien, sur les trois champs, quel type d'expertise, quel type d'objet disciplinaire ils vont pouvoir toucher de manière privilégiée. En même temps, dans le curriculum, dans la vision académique traditionnelle des choses, la spécialisation est souvent liée à la question de l'identité disciplinaire. C'est de cela dont j'ai voulu me préserver dans mon exposé, puisque, précisément, l'idée est d'assumer - je pense que le directeur en sera complètement d'accord -, de ne pas prétendre, à aucun moment, former au niveau bachelor de petits juristes, de petits économistes, de petits sociologues, mais bien d'assumer, y compris lorsqu'on leur demande de concentrer une forme d'expertise et de centre d'intérêt autour de grands champs, de bien jouer la carte de la pluridisciplinarité.

L'idée est donc vraiment, dans chaque majeure, qui prend l'angle de grands objets thématiques, de bien positionner chacune des disciplines de l'établissement dans chacune des majeures. Par exemple, l'économie a vocation à être présente dans la majeure « Humanités politiques ». C'est pourquoi je n'ai pas prononcé le mot « spécialisation », et je ne prendrai pas du tout la défense du propos du directeur. En même temps, et c'est là que la frontière est délicate, ce que l'on va demander aux étudiants, c'est quand même bien de poser, en fin de première année, un choix d'intérêt particulier, sans spécialisation forte, mais néanmoins, avec un recentrage de leur intérêt, de leurs affinités, et de leur capacité d'investissement. Voilà un petit peu le...

M. le PRÉSIDENT.- Merci. Il n'y a donc pas la moindre feuille de papier, si ce n'est linguistique.

D'autres remarques ?

M. de CASTRIES.- J'ai entendu tous les arguments sur l'attractivité. Frédéric Mion a répondu en partie sur des bases de comparaison. A quoi mesurera-t-on le succès, et en particulier, avez-vous un *benchmark* en termes de classement dans les classements sur les bachelors ? Quel est l'objectif à trois ou quatre ans ?

Mme DURAND.- L'objectif à trois ans, c'est un nouveau diplôme. Parce que c'est une réforme que nous allons mettre en place de manière progressive, en étant extrêmement attentifs à ne pas abîmer la qualité de notre offre de formation – l'une de mes préoccupations tout à fait forte, c'est préserver l'acquis, qui est déjà de très grande qualité. Nous essayons de faire un saut qualitatif sur le bachelor qui sera sur le marché, si j'ose dire, de l'enseignement supérieur international en 2020, simplement.

Vous avez raison, nous avons à construire, dès que nous aurons le format du curriculum stabilisé, et nous l'aurons d'ici à la fin de l'année 2016, nous avons à aller chercher nos points de comparaison. Aujourd'hui, nous ne sommes pas tout à fait en mesure de le faire, même si l'on voit bien les établissements et les bachelors avec lesquels nous serons censés nous comparer. Les choses seront délicates. Par exemple, sur la question des humanités politiques, nous sommes en train de construire cette offre, nous sommes en train de construire cette majeure. En la construisant, nous découvrons, avec pas mal d'excitation et de bonheur, que nous sommes assez originaux si nous allons dans cette voie-là, et que peu de bachelors qualifient leur bachelor sur cet objet politique traversé par des disciplines plutôt sciences humaines et littéraires. Nous aurons donc l'occasion de construire ce *benchmark*.

L'objectif, en termes de qualité, un des critères assez évidents, pour moi, ce sera la capacité de nos étudiants à rejoindre... Ce sera la montée en qualité, si j'ose dire, de la mobilité sortante : est-ce que nos bachelors de Sciences Po attirent des masters des grandes universités internationales ? Est-ce qu'un simple bachelor de Sciences Po, sans double diplôme avec Columbia, est une porte d'entrée, une clé d'entrée vers les meilleurs masters du monde dans le champ des sciences humaines et sociales ? Voilà un premier indicateur. Deuxième indicateur : y a-t-il une montée en niveau des étudiants, notamment issus de la procédure internationale, qui viennent chercher chez nous, peut-être sans viser directement le master immédiatement, le bachelor de Sciences Po ? Voilà deux indicateurs simples.

Sur le *benchmark*, nous le construirons dès que nous aurons notre nouveau socle.

M. MION.- Je vais redire ce que vient de dire Bénédicte Durand. Il y a des critères objectifs qui nous permettent de savoir si nous sommes dans la bonne voie. C'est notre capacité à attirer plus, et mieux, de candidats à notre première année. C'est ensuite le devenir de nos diplômés du bachelor pour ceux d'entre eux qui choisissent de quitter Sciences Po, la proportion d'entre eux qui le feront, c'est déjà un élément, et ensuite, le type de masters vers lesquels ils se dirigent ou le type de premières expériences professionnelles auxquelles ils postulent. Cela sera intéressant.

Ce qui rend la question du classement compliquée, c'est qu'il n'existe pas, aujourd'hui, de classement des premiers cycles autre que disciplinaire, consistant à dire par exemple que la meilleure formation de premier cycle en histoire est à Yale, mais ces classements sont fondés essentiellement sur ce qui, en général, constitue le socle de tous les classements, c'est-à-dire la faculté permanente, ce qu'elle publie, discipline par discipline, etc. Nous savons bien que, sur ce terrain-là, nous sommes dans

une situation différente des établissements universitaires classiques. Mais cela ne suffit pas, au fond, à permettre de valider ou d'invalider la qualité de la formation de premier cycle dispensée. Je considère toujours que le fait que de très grandes universités internationales associent leur marque à la nôtre pour la délivrance de double diplôme de bachelor est un élément de reconnaissance beaucoup plus fort, pour nous, au fond aujourd'hui que tous les classements de Shanghai ou d'ailleurs. Cependant, la question du *benchmark* reste importante. Nous devons, entre maintenant et 2020, bâtir un univers de références qui nous permette de voir si nous sommes dans le vrai.

M. SCHWEITZER.- Quelques remarques ou questions de natures très différentes.

La première, c'est le débouché de ces trois premières années. Il y a un débouché naturel qui est de continuer en 4^{ème} et 5^{ème} année à Sciences Po. Il y a un autre débouché naturel qui est de continuer en 4^{ème} et 5^{ème} année dans une autre université française ou étrangère. Ceux-là, je les comprends bien.

Deux points sont moins clairs dans mon esprit : d'une part, l'employabilité directe de quelqu'un qui sort au bout de trois ans et qui a l'idée de trouver un travail. Je ne vois pas très bien comment il se prépare dans l'immédiat à cela. D'autre part, ce qui n'est pas clair dans mon esprit non plus, c'est le collège comme complément à une autre formation dans une autre université. Merci de clarifier un peu cela.

Ma seconde remarque, c'est simplement pour être rassuré : du temps, très lointain, où j'étais ici, les élèves de Sciences Po étaient mieux formés à l'exposé et au travail individuel qu'au débat et au travail d'équipe. Quand j'ai employé des gens venant soit de France, soit de l'étranger, je revoyais cet écart entre les gens formés en France et ceux formés à l'étranger. Je voulais savoir si cela était complètement effacé par l'Acte I ou par l'Acte II. On voit des gens qui font des exposés admirables, mais qui sont un peu déstabilisés lors de prises de parole moins structurées et lorsque l'on n'a pas 10 minutes pour exprimer son point de vue.

Après, j'ai deux petites questions. Le taux de sélection à l'entrée - c'est-à-dire le nombre de choisis sur candidats - est d'un sixième pour la voie nationale et d'un tiers pour la voie étrangère. Comment s'équilibrent ces taux de sélection ? Veulent-ils dire que le résultat, c'est que l'on a des gens exactement de même niveau ? Bref, ce que cela veut dire ou ne rien dire, cela se retrouve à l'entrée du collège universitaire comme à celle du master.

Ma dernière question rejoint un point qu'évoquait le président à l'entrée, comment se compare le taux de boursiers pour les nationaux et les internationaux ? Nous nous comparons à des universités où la proportion d'internationaux est plutôt de 10 à 15 % que celle que l'on trouve chez nous. Cela m'intéresserait pour interpréter au mieux notre taux de boursiers, au regard de cela.

Mme DURAND.- Il est certain que nous avons en tête la question de l'insertion professionnelle, parce que nous considérons que, dès le basculement dans la vie d'adulte, d'une certaine manière, et dès l'entrée dans l'enseignement supérieur, la question de la construction du projet de vie du jeune, et donc de son insertion professionnelle, fait partie des enjeux de formation. Cet enjeu s'accroît au fil des années, bien entendu. Il est très différent selon les étudiants, selon leur niveau de maturité. Ils

arrivent parfois très au clair sur ce qu'ils veulent faire dès l'oral d'admission. Parfois, ils ne le savent pas du tout, et, à 17 ans, comment leur en vouloir ? Parfois, leur projet change.

Pour nous, le premier cycle universitaire, sur ces appétences ou ces compétences différentes à se projeter dans la vie professionnelle, doit être un moment où l'on accompagne la maturation personnelle de l'étudiant, où on le dote en compétences et en connaissances les plus générales possible, pour que l'ensemble des choix futurs puisse être ouvert le plus longtemps possible. Si je dis cela, je dis que ni la spécialisation ni la commande du marché de l'emploi ne président fortement à la construction de mon offre. En même temps, elle est en arrière-fond. Je dirais sans doute une bêtise, mais nous sommes à plus de 95 % d'étudiants que nous accompagnons, non seulement au diplôme de master, mais parfois au-delà. Pour nos étudiants, l'enjeu de la sortie sur le marché de l'emploi à Bac+ 3 n'est pas un enjeu. C'est le premier point. Néanmoins...

M. le PRÉSIDENT.- Si je puis me permettre de vous interrompre sur ce point, cela veut dire que vous considèreriez que si ce diplôme identifié, valorisé, reconnu du bachelor amenait un certain nombre d'étudiants à ne pas vouloir continuer en master et que donc, par exemple, vous passiez de 5 % à 10 %, 15 % ou 20 % qui rentreraient à la fin de la troisième année, d'une façon ou d'une autre, dans la vie active, ce serait un échec ?

Mme DURAND.- Je n'ai pas du tout dit cela.

M. le PRÉSIDENT.- J'ai besoin que vous m'éclairiez là-dessus. C'est pour cela que j'ai posé la question.

Mme DURAND.- Très volontiers. Par ailleurs, je porte un point de vue qui est personnel et une conviction, je vous la livre très librement. En tout cas, ce n'est pas la demande forte de nos étudiants.

En revanche, ce que je veux préserver, et c'est pour cela que l'insertion professionnelle n'est pas absente de notre réflexion, c'est pour cela notamment qu'un travail sur les compétences - et je reviendrai sur l'une des interpellations que vous m'avez faites sur la question de ce que l'on travaille comme type de compétences à Sciences Po - devient central. Quand on parle de compétences, on parle aussi des comportements de la vie professionnelle future, et quand on les inscrit comme l'un des enjeux du bachelor, on dit aussi quelque chose sur le fait que l'insertion professionnelle reste un enjeu important.

Cela dit, certes, la plus grande partie de nos étudiants aujourd'hui ne souhaitent pas s'arrêter après le bachelor. Aujourd'hui, d'ailleurs, s'ils le souhaitaient, ils seraient bien en peine de porter un diplôme sur le marché de l'emploi qui, aujourd'hui, n'a pas de substance en termes de référentiel. Le fait même d'entrer dans une logique de référentiel montre clairement que l'emploi, à plus ou moins long terme, est une préoccupation pour nous. Par ailleurs, je peux avoir un étudiant qui décide d'une rupture, pour des raisons X, Y ou Z, après son bachelor, pour reprendre ensuite un master. Le fait de lui garantir un diplôme lui permet éventuellement d'aller travailler un an ou deux à l'étranger, puis de revenir sur un master, etc.

Le rapport à l'emploi ne doit pas non plus être conçu comme définitif. Je sais bien qu'en France on est très en retard sur toutes les logiques de formation tout au long de la vie, mais ce diplôme de Sciences Po doit pouvoir permettre à des étudiants qui le souhaiteraient de faire une pause dans leur cursus, et de le reprendre ensuite dans des formats un peu différents. Je sais bien que je touche une

marge de nos étudiants, en tout cas, une marge toute petite de nos étudiants nationaux, une marge peut-être un peu plus grande si je parle des étudiants internationaux, parce que le bachelor à l'international, c'est vrai surtout des bachelors en quatre ans, peut préparer à l'insertion professionnelle. Ce n'est pas du tout dans la culture française, mais aujourd'hui, 46 % des étudiants sont des étudiants internationaux. Pour ceux-là, la question que cela puisse être un vrai passeport pour l'emploi se pose. Cela ne se pose pas de manière puissante, mais, en même temps, c'est porteur du projet de manière assumée. C'est la réponse à la première question.

M. le PRÉSIDENT.- Juste avant de répondre à la deuxième, Frédéric Mion, sur la première.

M. MION.- Je vais juste dire très rapidement ce que vient de préciser Bénédicte Durand à l'instant. Les aspirations sont très différentes entre nos élèves français et nos élèves internationaux sur ce point, et notamment nos élèves qui sont familiers du système nord-américain, et, dans une moindre mesure, britannique. La question de l'insertion professionnelle nous est posée surtout par ceux-là. Je pense que c'est l'un des objectifs que nous devons garder en tête, même s'il restera assez étranger aux préoccupations de nos élèves français.

M. le PRÉSIDENT.- Réponse à la deuxième question. C'est une intervention sur ce point précis ou c'est...

Mme DURAND.- Je vais essayer de répondre plus vite, pardonnez-moi.

Sur l'articulation du collège avec d'autres sites universitaires, pour le coup, ce n'est pas tellement la question de notre réputation, qui est déjà très forte aujourd'hui. La question est plus que le passeport soit clair, clé en main, que le nombre de crédits soit normalisé par rapport aux modèles européens et internationaux. L'idée est de ne pas avoir besoin de fournir des attestations de scolarité à nos étudiants sous prétexte que l'on n'est pas en situation de leur donner un diplôme qui entre dans les cadres internationaux du point de vue de la scolarité. Voilà, très rapidement.

Sur la question des compétences, l'exposé en conférence de méthode à Sciences Po fait partie des héritages très forts. Je vous confirme que cela reste un héritage, sous contrôle de nos élus étudiants, un exercice puissant. Nous souhaitons diversifier les modalités d'apprentissage. Je ne suis pas entrée dans le détail, mais il y a une idée qui me paraît intéressante dans le projet que vous avez sous les yeux qui est, par exemple, de différencier davantage cours magistral et conférence de méthode en permettant que les conférences de méthode retrouvent leur esprit originel, qui était : l'étudiant travaille, débat, discute ou échange sur les lectures communes qui auraient été données, en faire des conférences de lecture, des conférences d'écriture... Nous avons pris le TD de l'université, nous avons gardé le nom conférence de méthode, et en même temps, nous sommes très modélisés sur un seul exercice. Je crois que nous avons des efforts à faire en diversité d'exercices.

Peut-être, Monsieur le Directeur, sur les taux de sélection, les taux de boursiers, je peux...

M. le PRÉSIDENT.- Quoi ? Laisser Frédéric Mion répondre ? Oui.

M. MION.- Pour autant que j'aie compris la question de Louis Schweitzer, les taux de sélection diffèrent en effet entre les voies de recrutement, ce qui ne se traduit pas, ensuite, par des taux de succès différents de ces étudiants. Je ne sais pas si telle était votre question.

M. SCHWEITZER.- Vous dites que les taux de sélection différents aboutissent à des niveaux équivalents. J'ai une réponse à ma question.

M. MION.- Ce qui est *grosso modo* le cas. Sur les boursiers, nous avons une proportion plus importante de boursiers dans notre population française que dans notre population internationale, ce qui n'est pas une surprise. Vous le savez, notre système de bourses et de compléments de bourses s'applique à l'ensemble des élèves issus de l'Union européenne. Le sujet, pour nous, c'est notre capacité à attirer plus d'élèves étrangers à l'Union européenne issus de milieux modestes. Pour cela, nous avons une politique de développement de ressources dédiée (les bourses Boutmy), mais qui en est encore insuffisamment développée, compte tenu des viviers en cause.

M. GUILLAUME.- Je n'ai pas très bien compris quels étaient les critères qui allaient présider la spécialisation du campus de Reims par rapport aux étudiants qui resteraient sur le campus de Paris, s'il en restait.

M. le PRÉSIDENT.- Une réponse rapide.

Mme DURAND.- Le plus rapide serait de dire : nous y travaillons. C'était rapide (*Sourires.*)

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup.

Mme DURAND.- C'était une petite plaisanterie. Permettez-moi juste de parler du cadre de la réflexion : quand je dis « nous y travaillons », nous y travaillons. Et nous y travaillons pour une explicitation à l'automne prochain. Les choses sont bien avancées.

M. GUILLAUME.- Il était normal que je n'aie rien compris.

Mme DURAND.- Voilà, tout à fait normal.

M. le PRÉSIDENT.- Il n'y a rien à comprendre puisqu'aujourd'hui, il n'y a pas de différenciation claire.

Mme DURAND.- Il n'y a pas de différenciation claire. L'objectif de l'année 2015-2016 était de refonder le curriculum commun aux sept campus. Nous sommes rentrés par le biais du nouveau contrat pédagogique pour les sept campus. Si vous m'avez complètement suivie - ce que j'espère -, l'idée est d'affirmer que les majeures, à critères académiques pluridisciplinaires et affirmés, soient le nouveau cadre de visibilité de l'offre, quel que soit le campus. Vous voyez donc comment la spécialité géographique reste un élément du curriculum, mais, d'une certaine manière, en visibilité dégradée et moins structurante de l'offre de formation.

Sur la construction du nouvel équilibre Paris-Reims, au-delà des effectifs, notre préoccupation est double : construire une offre absolument équivalente en termes de possible futur post-collège à Paris comme à Reims, et l'enjeu - c'est le plus délicat - est quel projet donner, certes à Paris, mais aussi à Reims, pour garantir cette équivalence de parcours possible, en sachant que les trois majeures seront déployées sur tous mes campus.

M. GUILLAUME.- Ce n'est pas complètement satisfaisant pour nos étudiants, parce que, chez les jeunes en âge de passer nos concours, le bruit est déjà important que, maintenant, la première année, et la suite, ce sera à Reims. Il n'est donc pas satisfaisant, alors que les étudiants ont déjà intégré l'idée que, désormais, si on entre à Sciences Po, on part faire sa première année, et même la suite, à Reims, que nous-mêmes nous n'ayons pas assez rapidement une vue assez structurante de ce que cela

doit donner parce qu'eux le savent - enfin, ils croient le savoir -, mais nous, nous ne le savons pas, mais, en fait, ce n'est peut-être pas le cas.

M. MION.- Monsieur Guillaume a raison de le signaler. C'est une des questions que se posent assez naturellement les lycéens qui pensent à Sciences Po aujourd'hui.

Aujourd'hui, les choses sont simples. Si on va sur le campus de Reims, c'est pour s'inscrire dans deux programmes alternativement : le programme Europe-Afrique ou le programme Euro-Nord-américain. Cela ne changera pas pour les épreuves de sélection de l'année prochaine, cela ne bouge pas. Ce dont nous parlons ici, c'est du programme de l'année suivante, 2017-2018. D'où l'urgence, pardon. Il est sûr qu'il est important d'avoir des choses clarifiées pour la rentrée de l'année suivante, donc pour nous, d'avoir les idées claires à l'automne qui vient.

M. le PRÉSIDENT.- Soyons clairs. Cela veut dire que la spécialisation Euro-Amérique ou Afrique ne sera plus le seul critère pour aller à Reims ? Quel sera le critère pour distinguer Paris de Reims ? A-t-on une idée de ce que peuvent être les critères pour distinguer Paris de Reims, ou faut-il reporter cette discussion, parce que nous n'avons pas encore ces critères ?

M. GUILLAUME.- Tout de même, nos étudiants pensent à cette question aujourd'hui en classe de première. Ils n'y pensent pas en classe de terminale quand ils entreront, le cas échéant, en septembre. Ils ont besoin de visibilité. Si l'on ne sait pas leur assurer cette visibilité, ils feront d'autres choix que de venir chez nous. Il est donc urgent que l'on dégage ces critères, parce que les chiffres que vous nous avez donnés concernent ces étudiants-là. Ce ne sont pas les chiffres des étudiants qui vont faire le cursus américain ou le cursus Afrique. Vous nous donnez déjà les chiffres, donc vous savez déjà combien d'étudiants vont aller là-bas, mais on ne sait pas pour faire quoi ni sur la base de quels critères. C'est tout de même embêtant.

Mme DURAND.- Ce n'est pas tout à fait vrai. Tout le monde fera une première année fondamentale...

M. GUILLAUME.- Ce ne sont pas les mêmes...

Mme DURAND.- Oui, mais ce n'est pas tout à fait la même chose.

Nous sommes en train de sortir de la logique de programme géographique, c'est-à-dire que nous sommes en train de desserrer la contrainte de l'identité géographique des programmes, pour reconstruire une œuvre commune sur les sept campus.

M. le PRÉSIDENT.- D'accord. Vous la desserrez, mais elle subsiste à Nancy, au Havre, etc.

Mme DURAND.- Elle subsiste partout, mais elle est moins contraignante sur l'offre de formation. Vous avez raison cela dit, il devient urgent que le modèle et le cœur de collège que constituera demain Paris-Reims clarifie les spécialités géographiques ici et là, mais qui ne seront plus des spécialités en silo programmatique structuré, comme c'est aujourd'hui le cas, dès la rentrée 2017.

Nous avons un enjeu - je crois que l'ensemble de l'établissement en est parfaitement conscient - de communication extrêmement clair, extrêmement vif sur ce sujet, pour garantir à la fois l'attractivité du campus de Reims, et en même temps, puisque c'est le choix de l'établissement, et la pérennité d'un campus parisien, qui aura son projet propre, sa vie propre.

M. le PRÉSIDENT.- La solution sera peut-être que la spécialisation géographique de Paris soit l'extraterrestre, Lune-Mars-Jupiter, ce qui permettrait de réduire considérablement les effectifs.

M. MAYER.- J'avais une remarque un petit peu différente. J'ai participé à l'une de ces commissions sur le contenu et la qualité de la formation. Lors de ces commissions, il y a eu des avis très divers et des scénarios très ouverts, avec un nombre de propositions (si vous regardez les documents distribués) très large. Je vois que cela avance. C'est bien. On finit par couper les branches de l'arbre, et par avancer vers cette solution à trois pôles - qui n'était pas celle qui avait ma faveur, mais peu importe.

J'aimerais revenir sur certains questionnements concernant la cohérence de cette structure, en particulier en disant que, sur les dernières années, il me semble que, dans le collège, il y a eu une réforme très importante, qui consistait à « fondamentaler » les enseignements, à revenir à plus de structure. Les disciplines étaient au cœur de cela. C'est l'Acte I, c'est l'existant. Certaines des disciplines sont importantes pour apporter de la structure aux étudiants et il a été souvent reproché à cette école de manquer de structure. Nous avons donc augmenté la place des disciplines dans l'école ces dernières années.

Là, j'ai l'impression - je l'avais exprimé en commission - que l'on revient à ces trois pôles sur une approche purement pluridisciplinaire. La pluridisciplinarité est fondamentale dans cette école, ce que personne ne remettra en cause. Toutefois, je vois mal comment le nouveau projet est compatible avec deux choses que vous avez évoquées, à savoir avoir une cohérence entre la deuxième et la troisième année. Comment allons-nous faire pour envoyer à l'étranger des étudiants sur trois pôles qui nous sont propres (économies et sociétés, humanités politiques et politique et gouvernement) ? Comment les envoyer dans des universités, qui sont, quand même, structurées autour de disciplines, qu'on le veuille ou non ?

Il me semble que c'est une question extrêmement importante, qui conditionne ma deuxième question : comment allons-nous faire pour valider l'indicateur que vous donnez, le placement de nos étudiants dans les meilleures universités mondiales en master ? Ces masters sont aussi disciplinaires. Le fait qu'en troisième année, ils aient une cohérence qui les oriente quand même plus ou moins vers une discipline identifiable pour le reste du monde me semble être un objectif qu'il ne faut pas abandonner. Je ne veux pas dire qu'il faut « re-discipliniser » Sciences Po. C'est évidemment hors de question, mais il ne faut pas oublier que le reste des universités fonctionne d'une manière plus disciplinaire que nous. Cela me paraît être un message important. Merci.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Je suis obligé de regrouper les questions pour respecter l'horaire annoncé.

M. LAMY.- Une question d'ordre un peu plus matériel. Comptez-vous faire tous ces changements à ressources constantes ? Votre contrainte budgétaire est-elle « ne pas faire plus et ne pas faire moins », ou voulez-vous faire un peu moins, ou accepteriez-vous de faire un peu plus, en termes de consommation de ressources (locaux, personnel, enseignants, etc.) ?

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur le Directeur, vous répondrez à cette question. (*Sourires.*)

M. PÉBEREAU.- Je suis très admiratif du travail effectué. Je pense néanmoins que l'idée de structuration est assez importante si l'on veut aboutir à des résultats en matière de compétences et de

connaissances, comme cela est l'objectif, en réalité. Je trouve qu'il s'agit, dans chacune des trois grandes majeures définies, de bien voir quels sont les éléments structurants intellectuellement de ces majeures.

Ma question est relative à ceux qui pourraient s'arrêter au Bachelor, provisoirement, le cas échéant, ou non. Ma question est : est-il prévu une formation de préparation au travail indépendant ? Il me semble que la révolution digitale est en train de créer de nouvelles perspectives dans ce domaine. Il est parfaitement possible que certains étudiants veuillent entrer dans la vie active au terme de trois ans d'étude, pour mettre en œuvre des idées qu'ils ont de travail indépendant ou d'auto-entrepreneuriat. Est-il prévu un dispositif pour les aider à le faire dans vos programmes ?

M. le PRÉSIDENT.- Permettez que je pose également cette deuxième question très fortement.

Mme BERTRAND DORLÉAC.- C'est plus une remarque qu'une interrogation. J'ai eu la joie d'assister à cet Acte II de la réforme dans le groupe qui étudiait ces questions de programme. J'ai été impressionnée par la qualité du débat, qui était vif assez souvent, mais aussi à la possibilité de s'entendre, finalement, sur des points communs, sur un programme commun, si je puis dire. Pardon, Thierry, mais j'ai été plus fidèle aux réunions que toi. J'ai assisté à toutes les réunions moins une. C'est peut-être la différence de perspective. Précisément, nous nous sommes entendus sur ce qui est inscrit aujourd'hui dans cette réforme, qui nous semble très cohérent et très intéressant, parce que nous ne voulons pas d'une spécialisation par discipline. C'est vraiment l'originalité de Sciences Po d'être pluridisciplinaire. C'est pour cela que j'ai choisi d'entrer à Sciences Po et pas à la Sorbonne.

Pour ma part, je me retrouve de mieux en mieux dans cette réforme qui, à la fois, précise vraiment cette originalité, et qui en même temps, éclaire des points qui étaient aveugles. La spécificité de cette maison, c'est que l'on n'est pas dans l'autosatisfaction permanente, et que l'on essaye de rendre les choses de plus en plus performantes. Je crois que nous sommes vraiment sur la bonne voie. J'ai assisté à beaucoup de réformes un peu partout, y compris à l'université, et je n'ai jamais eu cette impression de débat de la communauté, mélangée, j'insiste, avec tous les acteurs de cette communauté. Cela aussi, c'est une spécificité, c'est que nous ne parlons pas seulement entre nous (universitaires, permanents, enseignants), mais nous parlons aussi avec les personnes qui vont faire vivre cette réforme. Il n'y a pas que les enseignants et les étudiants qui vont la faire vivre.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Vos dernières réponses, s'il vous plaît, Madame la doyenne.

Mme DURAND.- Peut-être pour faire suite à la discussion entre Thierry Mayer et Laurence Bertrand Dorléac, sur la question de la projection deuxième, troisième, master et la place de la discipline.

M. MAYER.- Ce qui était mon point. Mon point était que les décisions prises pendant ces commissions doivent maintenant être mises en pratique, en cohérence entre la deuxième et la troisième année, et entre la troisième et la quatrième année. Mon point n'était pas de revenir sur les travaux de la commission. Effectivement, il y a eu un accord, ce n'était pas mon point de vue, mais effectivement, maintenant, il faut la mettre en œuvre, et pour cela, il faut avoir une certaine cohérence.

Mme DURAND.- Absolument. Vous avez parfaitement raison. C'est sans doute l'objet le plus compliqué à faire, pour lequel nous avons le plus de temps, puisque les étudiants dont nous parlons partiront en troisième année en 2019. Néanmoins, le discours aux universités partenaires, lui, doit être posé de manière très forte dans les mois qui viennent.

Je ne crois pas du tout que le fait de la structuration en objets et en grands enjeux soit un frein à la projection, parce que, pour le coup, le cadre est suffisamment large pour que vous puissiez faire économies et sociétés en deuxième année à Sciences Po, et ensuite vouloir aller faire de l'économie ici ou là de manière massive, extrêmement pointue. La troisième année est une année, si l'étudiant le souhaite, où il va pouvoir aller approfondir, y compris, d'ailleurs, faire du monodisciplinaire, s'il en a envie, de manière plus intense, puisque le cadre de la majeure sera un cadre que nous assumerons au titre de notre diplôme, en permettant à l'étudiant d'aller jouer le jeu de la spécialisation - sur un contrat de crédits qui reste à définir, qui reste à construire. La troisième année est positionnée comme un possible de perfectionnement et d'approfondissement très fort.

Par conséquent, le cadre de mobilité reste assez large. Avec nos 430 partenariats, je crois que nous pouvons très largement permettre à nos étudiants de le faire, mais vous avez raison, il y a un gros travail à faire pour poser face à nos partenaires notre nouveau curriculum, son renforcement d'exigences, en termes de travail que nous allons demander à nos étudiants, et des nouvelles conditions de mobilité.

La question de la structuration est vraiment... vous avez raison, l'un des mots-clés est « parcours » et structuration de ce parcours, avec une responsabilisation des étudiants face aux enjeux.

Sur la question des compétences un peu nouvelles que nous pourrions faire vivre, je vous ai parlé tout à l'heure des conférences de méthode. Vous verrez, si vous consultez le cœur des propositions du groupe innovation pédagogique, que tout un ensemble d'espaces nouveaux de travail sont prévus. Nous allons profiter de cette année 2016-2017 pour expérimenter des objets nouveaux. Par exemple, sur le campus de Paris, nous allons créer un atelier de *design thinking*. Nous allons nous frotter à des apprentissages, des modalités d'apprentissage un peu différentes. S'ils nous donnent satisfaction, nous aurons dans ce nouveau curriculum la place pour les faire vivre comme des éléments de formation absolument indispensables.

Monsieur le Directeur, je vous laisse conclure sur les ressources.

M. MION.- Pour répondre à la question de Pascal Lamy, l'idée est de travailler, pour l'essentiel, à ressources et à moyens constants. Nous avons déjà procédé à des projections de ce que signifient, financièrement, les nouvelles maquettes que nous sommes en train de construire. Nous parvenons à la conclusion qu'en gros, elles n'entraînent pas de surcharges en termes financiers pour nous.

Nous allons veiller, notamment, à optimiser ce qui peut l'être, c'est-à-dire le taux de remplissage de certaines formations, etc. Le poste qui pourrait être susceptible d'augmenter les charges pour l'institution, si nous sommes fidèles aux ambitions qu'a décrites Bénédicte Durand, c'est l'accompagnement de l'ouverture sociale. Si nous réussissons à réorienter nos dispositifs de recrutement sélectif vers les élèves issus des milieux les moins favorisés, nous aurons en effet un surcoût à financer

d'accompagnement de ces élèves boursiers. Pour cela, nous souhaitons axer notre levée de fonds très spécifiquement sur ces besoins. Mais c'est la seule dimension qui, *a priori*, pourrait entraîner une surcharge très conséquente.

De la discussion qui vient de se tenir, je retiens, Monsieur le Président, si vous m'y autorisez, au moins un point d'interrogation qui mérite réponse à brève échéance, la clarification de l'axe Paris-Reims, pour répondre aux préoccupations des lycéens - dont Marc Guillaume s'est fait l'écho.

VII. INFORMATIONS ET QUESTIONS DIVERSES

M. le PRÉSIDENT.- Vous pourrez donc nous en parler, et nous en rendre compte au conseil de la FNSP du mercredi 5 octobre, à 15 heures. J'attire votre attention sur le fait que nous changeons de jour et d'heure, afin que certaines personnes qui n'auraient jamais pu y participer et qui ne sont pas là aujourd'hui puissent en être. Mercredi 5 octobre à 15 heures, dans la même salle. Quant au comité d'audit, il se réunira le jeudi 29 septembre à 9 heures, en salle à manger, rue Saint-Guillaume.

Vous voyez, on peut avoir des discussions passionnantes et néanmoins respecter des horaires raisonnables, puisqu'il est 11 heures 03. Merci à tous.

La séance est levée à 11 heures 03.