

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SEANCE DU MERCREDI 19 OCTOBRE 2016

Sommaire

I.	Les Infos du Président : <i>Prix de la photographie politique ; Nuit américaine</i>	3
II.	Adoption des procès-verbaux du 10 mai et du 28 juin 2016	4
III.	Information sur les perspectives d'exécution du budget 2016	4
IV.	Projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie : point d'étape sur le choix du dispositif de financement et vote de la résolution	21
V.	Présentation d'un nouveau Executive master « <i>Dialogue social et stratégie de l'entreprise</i> » et vote sur le tarif d'inscription	29
VI.	Présentation de l'Ecole de Management et de l'Innovation	30
VII.	Informations et questions diverses	37

=====

MEMBRES PRESENTS : Nicole BELLOUBET, Henri BERGERON, Laurence BERTRAND DORLEAC, Véronique DESCACQ, Olivier DUHAMEL, Jean-Paul FITOUSSI (*par visioconférence*), Marc GUILLAUME, Henry LAURENS, Romaric LAZERGES, Josselin MARC, Nicolas METZGER, Véronique MORALI, Laurence PARISOT, Michel PEBEREAU, Pascal PERRINEAU, Marilou ROUJA-VANDEBROUCK (suppléante Laura Duquesne), Jean-Marc SAUVE, Louis SCHWEITZER, Ali ZEROUATI.

MEMBRES EXCUSES : Henri de CASTRIES, Biljana JANKOVIC, Sandra LAGUMINA, Pascal LAMY, Thierry MAYER, Olivier PAUFRAYE.

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

Assistaient à la réunion : Christian ANDRE, chef du projet Artillerie (point IV) ; Charline AVENEL, secrétaire générale ; Marie de BOYNES, directrice juridique (point IV) ; Anastasia COLOSIMO, chargée de mission auprès du Président ; Marie-Laure DJELIC, co-doyenne de l'Ecole de Management et de l'Innovation (point VI) ; Michel GARDETTE, directeur adjoint ; Maître Quentin LEROUX (point IV) ; Stéphane MANOUKIAN, consultant Ernst & Young (point IV) ; Nicolas PEJOUT, directeur de la formation continue (point V) ; Pierre-Yves SUARD, directeur financier ; Benoît THIEULIN, co-doyen de l'Ecole de Management et de l'Innovation (point VI) ; Maître Hubert WARGNY (point IV) ; Cornelia WOLL, directrice des études et de la scolarité (point VI).

PROCES VERBAL

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

M. le PRÉSIDENT.- Bonjour. Je vous prie d'excuser les deux minutes de retard pour le début de la séance qui, si tout va bien, se terminera au plus tard à 17 heures.

Nous avons la chance d'accueillir de nouveaux membres qui ne nous avaient pas encore rejoints :

- ▲ Nicole Belloubet qui fait partie du collège des Fondateurs ;
- ▲ Véronique Morali qui fait également partie du collège des Fondateurs ;
- ▲ Henry Laurens qui représente le Collège de France ;
- ▲ Pascal Perrineau, très connu de vous tous tellement le personnage est médiatique, qui est ici en tant que membre de droit puisqu'il vient d'être élu - ce dont nous le félicitons - Président de l'Association des anciens élèves de Sciences Po ;
- ▲ Monsieur le Recteur de Paris Gilles Pécout, qui vient d'être nommé comme représentant du Gouvernement par le ministre chargé de l'enseignement supérieur par arrêté du 13 octobre 2016 ;
- ▲ Marilou Rouja-Vandenbrouck, élue UNEF, qui est suppléante de Laura Duquesne.

Jean-Paul Fitoussi est en visioconférence car il ne veut pas réserver à Pascal Perrineau le privilège des écrans !

M. FITOUSSI.- Bonjour

M. le PRÉSIDENT.- J'ai dit que nous allons essayer de tenir une réunion qui ne dépasse pas les deux heures parce que vous êtes tous très pris, bien que nous ayons des points importants à l'ordre du jour. Pour la tenue de cet horaire je vous propose donc deux petits alexandrins : « *Lorsque vous êtes frustré de ne pas plus parler, dites-vous le plaisir que cela ne s'éternise* ». Je rappellerai cette devise à ceux qui seraient trop long.

Sont absents et excusés : M. de Castries qui a donné procuration à M. Pébereau ; Mme Jankovic qui a donné procuration à M. Zérouati ; M. Lamy qui m'a donné procuration ; Mme Lagumina qui a donné procuration à Mme Parisot ; M. Mayer qui m'a donné procuration ; M. Paufraye qui a donné procuration à M. Zérouati.

Nous vous avons laissé sur la table quelques cadeaux :

- ▲ le trombinoscope mis à jour ;
- ▲ le catalogue des Presses de Sciences Po ;

▲ pour les nouveaux membres, le « *Grand Syllabus* » qui a été créé grâce à mon prédécesseur Jean-Claude Casanova afin que chacun puisse lire sur papier l'ensemble de ce qui est enseigné dans cette maison.

I. LES INFOS DU PRÉSIDENT

M. le PRÉSIDENT.- Nous avons décidé de créer à Sciences Po un « Prix de la photographie politique » en partenariat avec la Fondation Orange et la revue « *Polka magazine* ». Anastasia Colosimo, chargée de mission à la présidence, va vous en dire quelques mots.

Mme COLOSIMO.- Bonjour. Je suis très honorée de présenter le premier projet de la présidence devant votre conseil. C'est une idée originale et une affiche originale - vous pouvez découvrir devant vous le *flyer*. Ce prix est lancé cette année dans le cadre de l'élection présidentielle qui va beaucoup occuper notre Institution et ses élèves. Il est ouvert aux 14 000 étudiants de Sciences Po mais également à toute la communauté de Sciences Po, enseignants, chercheurs, salariés. La photo doit être prise avec smartphone car l'idée est de rentrer dans la modernité pour Présidentielle 2017. On espère que nos étudiants qui vont suivre toute l'année l'actualité politique puissent saisir des scènes ou des événements ou des personnalités politiques lors de meetings ou autres et de nous en faire part.

Les intéressés peuvent déposer leur photographie sur le portail de Sciences Po à cette adresse : <http://www.sciencespo.fr/evenements/#/?lang=fr&id=5288>. Une première sélection sera faite par tout Sciences Po puis les photos présélectionnées seront exposées dans la Péniche. Ensuite, un jury dont vous pouvez découvrir la composition sur le *flyer* ainsi que les conditions d'attribution, décidera des heureux gagnants. Orange nous gratifie de belles récompenses et les meilleures photographies seront publiées dans la revue « *Polka magazine* ».

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup Anastasia. Par ailleurs, le 9 novembre prochain nous organisons avec Facebook et la nouvelle chaîne d'information continue Franceinfo: une matinale américaine. Ce sera la première fois depuis sa création, début septembre, que cette chaîne fait un événement à l'extérieur. Nous serons avec eux de 6 heures à 9 heures du matin puis nous resterons entre nous jusqu'à 9 heures 45 dans l'amphithéâtre Boutmy. L'événement comportera des tables rondes, des interviews, des films courts, etc.

En 2008, nous avons déjà organisé une matinale pour l'élection d'Obama avec la chaîne Public Sénat et CNN. Je crois que nous allons faire un assez bel événement. Pour la suite, nous aurons l'occasion d'en parler plus tard.

II. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX DU 10 MAI ET DU 28 JUIN 2016

M. le PRÉSIDENT.- Y a t-il des observations ? *(Il n'y en a pas).*

Les procès-verbaux des 10 mai et 28 juin 2016 sont adoptés à l'unanimité.

III. PROJET D'ACQUISITION DE L'HOTEL DE L'ARTILLERIE : POINT D'ETAPE SUR LE CHOIX DU DISPOSITIF DE FINANCEMENT ET VOTE DE LA RESOLUTION

M. le PRÉSIDENT.- C'est le point le plus important aujourd'hui et nous allons y consacrer 50 minutes. Monsieur le Directeur, je vous cède la parole.

M. MION.- Merci Monsieur le Président. Quelques mots d'introduction - avant de céder moi-même la parole avec votre autorisation à notre Secrétaire générale et à l'équipe de conseils qui nous accompagne dans cette grosse opération - pour donner des éléments d'actualité sur ce dossier dont ce conseil a eu à connaître à plusieurs reprises dans sa précédente formation et depuis qu'il est composé comme il l'est aujourd'hui. C'est un dossier sur lequel nous avons continué de travailler ardemment depuis la décision, rendue publique par le Premier ministre le 17 juin dernier, de céder l'Hôtel de l'Artillerie à Sciences Po pour une somme de 87 M€ hors taxes et droits, ce qui tous droits et taxes compris signifie un montant de 93 M€.

Les principaux événements advenus depuis le mois de juin dernier sont les suivants.

Premier élément d'information, la Ville de Paris a adopté le plan de sauvegarde et de mise en valeur du VII^e arrondissement, c'est-à-dire le document d'urbanisme qui fixe les prescriptions applicables au site de l'Hôtel de l'Artillerie. Ce document rend possible dans sa totalité l'exécution du projet que nous avons conçu pour ce site. Cela n'est pas le fruit du hasard, mais celui du travail que nous avons mené en amont avec les services de la Ville, le Commissaire enquêteur, etc. Ce plan de sauvegarde et de mise en valeur a été approuvé par arrêté préfectoral le 9 août dernier.

Deuxième élément d'information important, Sciences Po a été officiellement retiré de la liste des organismes dits Organismes Divers d'Administration Centrale (ODAC) qui se voient interdire le recours au crédit auprès d'établissements privés. Le ministère du budget a publié la nouvelle liste des ODAC dans laquelle nous ne figurons plus ce qui signifie que, désormais, il est loisible à Sciences Po de s'adresser aux établissements de crédit privés pour financer une opération comme celle-ci, et donc de s'endetter auprès de tels établissements. C'était un préalable indispensable au sujet dont nous allons parler aujourd'hui : le choix de l'établissement appelé à financer ce projet.

Troisième élément également clé pour la structuration de ce financement, l'agence Fitch a procédé à l'examen annuel approfondi de la situation financière de Sciences Po qui, cette année, a porté en large partie sur les perspectives financières et économiques que ce projet de l'Hôtel de l'Artillerie traçait pour nous. Cette agence a confirmé la note A+ attribuée à Sciences Po avec perspective stable. C'est l'un des éléments importants d'appréciation qu'ont pris en considération les établissements financiers qui ont répondu à l'appel d'offres que nous avons lancé et dont nous vous rendrons compte aujourd'hui.

Quatrième élément d'information important, lors de sa séance du 26 septembre dernier, le Conseil de Paris a adopté l'octroi à Sciences Po d'une garantie portant sur 75 % des emprunts contractés pour le financement de cette opération d'acquisition et de restructuration. Cette garantie était aussi l'une des conditions indispensables au bouclage de ce financement.

Dernier élément d'information, après conclusion d'un appel d'offres que nous avons lancé voilà quelques mois, nous venons de sélectionner l'agence qui sera amenée à exercer auprès de nous au cours des années qui viennent le rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage. Pour un projet aussi lourd que celui-ci, il est nécessaire de recourir à des officines spécialisées dans la conduite de grands chantiers immobiliers. Pour ce faire, nous avons choisi la société JLL (Jones Lang LaSalle) qui, à tous points de vue, a été la plus convaincante dans l'offre qu'elle nous a remise.

J'ajoute un tout dernier élément d'information qui, à ce stade, même s'il figure en pointillé dans la note qui vous a été remise, a vocation à rester confidentiel. Nous continuons de procéder de manière encore discrète à la sollicitation de grands donateurs afin qu'ils apportent leur concours au bouclage du financement de ce projet d'acquisition. Les promesses de dons sont déjà substantielles puisque proches de 8 M€ sur un objectif total de levée de fonds de 20 M€. Naturellement, si nous dépassons cet objectif nous nous en porterons bien. De mémoire, la limite que nous nous sommes fixée dans le temps pour parvenir à réaliser cette levée de fonds de 20 M€ est l'année 2020.

Je vous propose de nous concentrer sur deux éléments-clés pour la bonne compréhension de la suite et pour éclairer le conseil dans la décision qu'il va être amené à prendre aujourd'hui.

Premier élément, nous souhaitons revenir avec vous sur les conditions que l'État entend introduire dans l'acte de cession, conditions qui pour beaucoup vont au-delà de ce que l'on s'attendrait à trouver dans un document de ce type.

Second élément, nous souhaitons vous soumettre l'analyse des offres qui nous ont été remises pour le financement de l'opération de la part des établissements financiers qui ont répondu à notre appel

d'offres. Nous vous inviterons à voter pour choisir l'établissement appelé à financer l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie.

M. le PRÉSIDENT.- Depuis un certain temps, Henry Laurens qui a été désigné par ses collègues du Collège de France nous a rejoints. Je l'en remercie.

La parole est à Charline Avenel qui, depuis le début de cette aventure, est sur le pont jour et quasiment nuit.

Mme AVENEL.- C'est vrai ! Merci Monsieur le Président, Monsieur l'Administrateur. Pour faire cette présentation, je suis accompagnée d'une partie des équipes qui travaillent sur ce projet : Marie de Boynes, notre directrice des affaires juridiques ; Christian André, chef de ce projet ; trois de nos conseils que nous avons souhaité faire intervenir aujourd'hui : Maître Hubert Wargny, notaire ; Quentin Leroux, avocat en droit immobilier et Stéphane Manoukian notre conseil financier Ernst & Young.

Pour commencer la présentation de ce dossier, il est utile de faire un point d'étape sur les discussions entre Sciences Po et l'État. L'Administrateur l'a rappelé, le 17 juin dernier le Premier ministre a annoncé la cession du bien à Sciences Po pour une valeur de 87 M€ hors taxes et droits. Cette valeur de cession traduit un compromis trouvé sur le prix répondant aux attentes de l'État pour préserver les intérêts patrimoniaux qui sont les siens d'une part, sans pour autant dégrader un point auquel le conseil est évidemment sensible, qui est la soutenabilité financière de l'opération, d'autre part. D'ailleurs, Sciences Po a pu relever l'offre que nous avons formulée du fait d'une moindre charge de TVA qui nous a permis de faire passer notre proposition de 80 à 87 M€.

Les discussions en cours avec l'État, précisément avec France Domaine, interviennent postérieurement à l'arbitrage du Premier ministre et postérieurement à la fixation du prix de cession par l'État. Dans ces discussions, nous cherchons à trouver un équilibre pour les deux parties entre plusieurs sujets qui sont les suivants.

- Pour l'État - et c'est très présent dans les demandes qu'il formule - il s'agit de veiller à ce qu'une activité d'intérêt général perdure sur le site pendant un certain temps d'une part, et à s'assurer que d'aucune manière cette opération ne revête un caractère spéculatif, d'autre part. Ceci est à mettre au regard d'une cession qui se réalise dans un cadre de gré à gré.

- Pour Sciences Po, ces discussions sont mues par le souci de pouvoir faire observer une certaine liquidité au bien, notamment en cas de mise en jeu des schémas de garanties et de sûreté qui sont adossés à l'opération. C'est avec ces deux objectifs que nous cherchons à trouver un compromis sur les conditions de vente. Quelles sont-elles ? Alors qu'en début de discussion, les positions étaient peu concordantes entre les

demandes de l'État et les nôtres, je crois qu'un compromis se dessine. Bien qu'il ne soit pas encore totalement acté, nous avons souhaité le soumettre à votre conseil.

La première des clauses discutées est une clause d'affectation du bien spécifiquement à Sciences Po. L'État demandait une durée extrêmement longue de soixante-dix ans. Nous sommes en train de converger vers l'idée que le bien pourrait être affecté de manière certaine à Sciences Po pendant trente ans, durée des emprunts, et que cette obligation tomberait en cas de mise en jeu des garanties et sûretés hypothécaires. Là, se pose la question de ce que nous ferions après ces trente ans ? Sciences Po accepterait de conserver au site un caractère d'intérêt général pour dix ans tandis que France Domaine semble souhaiter une durée de vingt ans. Nous devrions, je crois, trouver un compromis autour de ces quelques éléments.

La deuxième clause qui fait l'objet d'une discussion entre nous - et là aussi qui devrait nous permettre de converger, je le crois - est celle du complément de prix. Parfois, il est d'usage de prévoir un complément de prix au cas où le projet que nous développons permette de trouver des surfaces supplémentaires. Nous sommes d'accord avec cette idée. Nous sommes également d'accord avec l'État - après qu'il a revu à la baisse ses prétentions - pour une franchise de 3 % sur les surfaces utiles. Nous devrions fixer une durée consensuelle comprise entre cinq et dix ans pour la mise en jeu de cette clause.

Le troisième point, c'est l'interdiction de revendre. À Sciences Po nous avons refusé d'envisager l'hypothèse d'une clause d'inaliénabilité fut-elle limitée dans le temps. Sciences Po devrait, je crois, obtenir gain de cause sur le fait que l'État pourrait lever cette clause en cas de vente au bénéfice d'un tiers pour mise en jeu des garanties et sûretés.

Le quatrième point de la discussion concerne la clause résolutoire qui a été introduite en contrepartie de ce que nous avons accepté de financer et de payer le bien au comptant. Cette clause prévoit que nous devrions pouvoir défaire la vente si, dans un laps de temps qui est en cours de définition entre l'État et nous, nous n'aurions pas obtenu les autorisations administratives, en l'occurrence le permis de construire. Le point de discussion avec l'État est de bien savoir quelles sont les charges respectives de l'État et de Sciences Po en cas d'activation de cette clause résolutoire qui est indispensable pour les banques. Je crois que nous pouvons dire que nous convergeons vers l'idée que, si la vente devait être défaire, Sciences Po comme l'État devraient avoir peu de charges et essaieraient d'équilibrer au maximum les incidences de la mise en œuvre de cette clause.

Enfin, un point qui n'est pas dans la note. Actuellement, nous négocions la prise en charge par l'État de coûts de dépollution comme il est d'usage de le faire lorsque l'on trouve des traces d'amiante, de plomb ou de métaux lourds. Au gré de l'acte de cession, nous sommes en train de discuter de la prise en charge par

l'État de ces coûts de dépollution au-delà de ce que nous avons nous-mêmes prévu lorsque nous avons fixé des aléas sur cette question.

Au-delà de ces discussions sur les conditions de cession qui, à ce stade, ne sont pas arrêtées et en attendant que le ministère du budget revienne vers nous pour nous dire si ces éléments de compromis sont également satisfaisants à ses yeux, nous avons travaillé sur le montage financier et sur le plan de financement. Aujourd'hui, nous sommes en mesure de vous présenter plusieurs offres et de vous proposer un schéma de financement très clair pour nous ainsi qu'un financeur...

Mme MORALI.- ...excusez-moi, mais je n'ai pas compris l'histoire du complément de prix lié aux surfaces supplémentaires. De quelles surfaces parle-t-on ? Sciences Po n'achète pas tout le bien ?

M. MION.- Vous avez raison de poser cette question qui mérite clarification. Le prix de cession a été fixé sur la base d'un projet d'occupation des lieux prévoyant que nous ayons quelque chose comme 15 000 m² de surfaces utiles. Ce qui est convenu, c'est que si dans le cadre travaux que nous réalisons nous parvenons à récupérer des surfaces supplémentaires, si nous en tirons donc une valeur d'usage plus grande, nous serons amenés à verser un complément de prix à l'État. Je crois que ce n'est pas sans exemple dans des projets immobiliers, maître Wargny pourra confirmer que la chose n'est pas tout à fait inhabituelle.

La logique est simplement celle-là. Nous définissons donc avec l'État une franchise en deçà de laquelle la clause de complément de prix ne s'appliquerait pas - 3 ou 5 % des surfaces - mais également un laps de temps au cours duquel cette clause aurait vocation à s'appliquer. Dans quinze ans, si nous parvenons à ajouter un étage ou à creuser un sous-sol supplémentaire, il n'y aurait plus de complément de prix dû à ce titre.

M. le PRÉSIDENT.- Et si j'ai bien compris, concrètement, il est possible que l'on trouve des surfaces supplémentaires en sous-sol, ce qu'aujourd'hui on ne peut pas savoir.

Mme AVENEL.- Non, pas vraiment. En réalité, le site est assez étroitement défini. Il a déjà été fortement densifié. La perspective de trouver des surfaces supplémentaires est possible, mais c'est vraiment à la marge. C'est la raison pour laquelle 3 % est une franchise valable. Pour nous, l'enjeu est surtout de nous assurer que nous récupérerons les bonnes surfaces utiles par rapport à des surfaces totales de plancher qui comprennent des murs épais...

M. le PRÉSIDENT.- ...mais il n'y a pas de clause inverse selon laquelle si la surface utile est moindre, on diminue le coût ?

Mme AVENEL.- En effet.

Mme MORALI.- Ce serait logique.

M. LAZERGES.- Concernant la clause résolutoire, dans la note vous indiquez qu'il y a une restitution intégrale des sommes engagées. Quid des frais financiers ? J'imagine qu'ils restent à la charge de Sciences Po ?

Mme AVENEL.- Pour nous, tout l'enjeu a été de rééquilibrer la discussion avec l'État sur cette question. Dans un premier mouvement, l'État aurait souhaité nous faire payer très largement la clause résolutoire. Nous avons mentionné l'intégralité des coûts qui seraient à la charge de Sciences Po en cas d'activation de cette clause, lesquels sont conséquents puisqu'entre aujourd'hui et l'obtention ou la non-obtention du permis de construire, nous aurions eu des frais d'études, des frais intercalaires, des frais financiers et d'autres de plus de 45 M€. Si la clause résolutoire devait être activée, nous ne serions pas remboursés de ces frais. C'est la raison pour laquelle, et compte tenu de l'importance de ces coûts ayant vocation à intervenir d'ici à l'obtention ou la non-obtention du permis de construire, nous avons vivement milité pour que ne nous soient pas imputés d'autres coûts en sus de ceux-ci.

M. LAZERGES.- Estime-t-on qu'il y a un vrai risque que cette clause soit activée ? Je comprends que c'est lié à un risque de recours contre le permis. Je n'ai aucune idée de savoir si ce risque est matériel ou si l'on parle juste d'un risque théorique.

M. MION.- Je parle avec prudence de quelque chose qui, à ce stade, est très difficile à évaluer. L'opération est très visible, elle se passe dans le centre de Paris avec un certain nombre de riverains qui seront attentifs à la nature du projet et à l'abondance des désagréments qui vont résulter des travaux pour ce qui les concerne. Nous ne pouvons évidemment pas exclure ce risque. Au cours des mois qui viennent, je pense que nous allons travailler avec les services de la Ville de Paris à essayer d'atténuer ou de minimiser le plus que nous pourrons ce risque.

M. le PRÉSIDENT.- Si vous me permettez de compléter de manière un peu moins prudente. Par les temps qui courent, même quand on est incompetent dans le domaine, les risques de non recours sont très faibles.

Mme AVENEL.- Cependant, l'évolution du PSMV (« plan de sauvegarde et de mise en valeur ») tel que nous l'avons discuté avec la Ville de Paris et avec les architectes des Bâtiments de France fait qu'aujourd'hui, nous partons non pas totalement confiants - on ne saurait l'être - mais raisonnablement confiants dans le travail qui a déjà été fait avec la Ville de Paris et les ABF (« architectes des bâtiments de France ») sur un certain nombre de sujets.

M. JULLIAN.- Je précise que l'insertion d'une clause de complément de prix est non seulement classique, mais qu'il s'agit d'une bonne pratique qui nous est fortement recommandée par la Cour des comptes

et par la Commission pour la transparence et la qualité des opérations immobilières de l'État. Je rappelle également que l'insertion de ce type de clause n'est pas l'apanage de l'État. Dans le cadre d'opérations de même nature, la Ville de Paris prévoit des clauses de complément de prix qui, d'ailleurs, peuvent porter sur une durée de dix ans.

Comme l'indiquait Charline Avenel, le débat actuel entre Sciences Po et l'État semble porter sur la durée de cette clause entre cinq et dix ans selon les positions. Cette durée renvoie au moment auquel on est en mesure de constater l'existence de surfaces supplémentaires. Elle doit donc être cohérente avec la durée d'obtention du permis de construire et de réalisation des travaux ainsi qu'avec la durée de la clause résolutoire qui se déclenche en cas de non-obtention du permis de construire. On comprend bien, en effet, que si la clause résolutoire dure jusqu'à cinq ans comme l'indique le document qui nous a été remis, c'est que l'on n'est pas totalement certain d'avoir obtenu le permis de construire avant ce délai ; donc par définition, au bout de cinq ans on ne saura pas non plus vraiment si des surfaces supplémentaires seront constatées. Il y a donc une forte légitimité à cette clause de complément de prix et à une durée adaptée.

S'agissant de la clause résolutoire, il faut noter qu'il existe certes des frais qui pourraient rester à la charge de Sciences Po, mais également à l'inverse des frais de «re-commercialisation» qui seraient potentiellement à la charge de l'État en cas de mise en jeu de cette clause résolutoire ; mise en jeu qui, nous l'espérons tous, est purement hypothétique. Concernant sa durée, il faut garder à l'esprit qu'il existe en fait deux périodes distinctes. La première va jusqu'au dépôt d'une demande de permis de construire par la FNSP et il est de sa responsabilité de déposer une demande de permis de construire recevable dans une certaine durée. La seconde concerne la durée nécessaire pour purger les contentieux. Ce sont deux périodes différentes qui peuvent certainement faire l'objet de négociations adaptées.

M. le PRÉSIDENT.- Je vous remercie. Pour qui aurait eu le moindre doute au départ, c'était bien entendu une intervention d'Arnaud Jullian, représentant le ministère du budget.

Mme AVENEL.- Concernant le plan de financement, l'économie générale du projet tel que présenté aux banques repose sur un coût total de 191 M€ avec un endettement de 160 M€ et un apport en fonds propres de quasiment 32 M€. Sur ces 32 M€, nous escomptons 20 M€ de levée de fonds. L'Administrateur a précisé que d'ores et déjà nous étions en mesure de valider 7,5 M€ de promesses de dons qui viennent donc au crédit de l'objectif que nous nous sommes fixé.

Je vais maintenant donner la parole à Maître Wargny pour qu'il vous explique la structuration du financement, sachant que sont au cœur de ce schéma : l'obtention de la garantie de la Ville de Paris pour 75 % des 160 M€ d'emprunt ; des contre-garanties sur la garantie de la Ville de Paris pour les 25 % restants. Cet

élément est totalement structurant sur l'ensemble du dispositif et vous le verrez ultérieurement, nous a permis d'obtenir des offres bancaires à un coût très intéressant.

M. le PRÉSIDENT.- Maître Wargny, vous avez la parole pour un temps aussi bref que possible et avec la clarté que nous vous connaissons.

Maître WARGNY.- Merci. Je serai bref, mais c'est un point un peu technique. Effectivement, ce qui est au cœur de ce financement, c'est la garantie de la Ville de Paris. Dans un premier temps, les banques qui concourent au financement tant de l'acquisition que des travaux bénéficieront de garanties hypothécaires sur l'Hôtel de l'Artillerie. Si la garantie de la Ville de Paris est mise en jeu en cas de défaillance de la FNSP, la Ville de Paris se verra transférer le bénéfice de ces garanties hypothécaires en premier rang, elle sera donc le premier bénéficiaire de celles-ci. Et si ces garanties étaient mises en jeu, elle sera payée par préférence aux établissements financiers qui auront concouru au financement de l'acquisition et des travaux.

Les banques se retrouveront donc dans une position de second rang. C'est la raison pour laquelle elles demanderont également des garanties complémentaires. On peut imaginer une situation dans laquelle la valeur de l'Hôtel de l'Artillerie serait en retrait par rapport au montant global des sommes empruntées. Ces garanties complémentaires ont vocation à être fournies par d'autres actifs de la FNSP selon les modalités qu'il reste à déterminer.

Tel est le mécanisme retenu après de longues discussions. C'est également la raison pour laquelle il y a un véritable souci de la liquidité de cet actif. Cela rejoint les éléments mis en avant par Mme Avenel, à savoir, trouver le juste équilibre dans les discussions avec l'État de manière que la liquidité de cet actif soit préservée.

M. le PRÉSIDENT.- Merci. Vous avez été plus clair et plus bref que Sartre à la Sorbonne en mai 1968.

Mme AVENEL.- Sur cette structuration, nous avons lancé un appel d'offres auprès des banques. Avant que Stéphane Manoukian vous présente les différentes offres et celle que nous vous proposons de choisir, pour ceux qui étaient dans le précédent conseil, je rappelle que nous avons envisagé plusieurs types de combinaison :

- une combinaison entre des banques publiques : la Caisse des Dépôts et Consignation et la Banque Européenne d'Investissement ;
- une combinaison exclusivement entre des banques privées ;
- une combinaison mixte.

Le contexte actuel des marchés d'une part, les discussions que nous avons eues avec la Caisse des Dépôts et Consignations d'autre part, nous conduisent à abandonner l'idée de recourir à la Caisse des Dépôts et Consignations pour une partie de l'emprunt. En effet, aujourd'hui les conditions sont beaucoup moins favorables que si nous mobilisons des financeurs privés.

M. le PRÉSIDENT.- M. Manoukian, soyez aussi bref et clair que Maître Wargny !

M. MANOUKIAN.- Je vais essayer. L'appel d'offres était organisé en deux phases. Nous avons demandé aux banques et aux établissements que nous avons sollicités un engagement ferme pour financer l'acquisition, puisque celle-ci doit avoir lieu dans les semaines qui viennent. Nous leur avons également demandé des offres indicatives sur la partie travaux - sur laquelle nous reviendrons - pour savoir s'il est pertinent de formaliser des engagements relatifs au financement des travaux en même temps que ceux de l'acquisition ou s'il est préférable de les différer. Les critères de sélection des établissements sollicités étaient au nombre de deux : le critère prix pour 50 % ; un critère qualitatif relatif à la flexibilité du financement et notamment à la capacité de rembourser avec le moins de frais possible au cas où la FNSP activerait la clause résolutoire.

Nous avons interrogé un panel d'établissements divers :

- des banques publiques : la Caisse des Dépôts et Consignations et la Banque Européenne d'Investissement qui est uniquement concentrée sur la partie travaux ;
- des banques françaises : le CIC, la Banque postale, le Crédit mutuel, le Crédit agricole et la Société générale ;
- des banques européennes telles que PBB, une banque allemande spécialisée dans le secteur public ;
- des assureurs qui sont capables d'apporter des financements à très long terme dans le domaine des infrastructures publiques : Allianz mais également HSBC, qui bien qu'étant une banque, a coordonné un pool d'assureurs pour proposer un financement à Sciences Po.

Quel est le résultat de cette mise en concurrence ? Allianz est arrivé en tête, avec un coût global en euro courant du financement de 92 M€, soit 4 M€ de moins qu'HSBC qui est arrivée en deuxième position. Les deux assureurs ont été plus compétitifs que les établissements bancaires qui ont eu plus de difficultés à nous proposer des financements à long terme avec des marges compétitives. Si l'on regarde l'origine de cet écart à la date où il a remis son offre, Allianz propose un taux tout compris de 1,49 %. Ce taux comprend pour 0,85 % la marge sur laquelle Allianz s'engage, le solde étant le taux à long terme coté et évalué au moment de la remise

de l'offre. Ce taux bouge tous les jours, mais on peut retenir 1,49 % si l'on devait signer la convention de financement dans les jours qui viennent.

Les taux proposés par les autres établissements varient de 1,70 à 2,50 %. À travers ce taux de 1,49 %, on peut donc mesurer l'avance et la compétitivité de l'offre d'Allianz par rapport aux autres, y compris par rapport à la Caisse des Dépôts et Consignations qui proposait un taux variable en fonction du livret A dont le taux actuel est supérieur à 1,49 %. Le coût du financement dépasse légèrement les 20 M€ pour Allianz. Il est bien inférieur au coût du financement de l'acquisition puisque le business plan de la FNSP reposait sur une hypothèse de financement plus conservatrice avec des taux plus élevés. Le coût global était de 43 M€, le gain sur le financement est donc quasiment de 50 %.

Dans cette consultation, nous avons également souhaité avoir des engagements sur la partie travaux. Ces engagements ne sont pas fermes comme c'est le cas pour la partie acquisition. Ils sont indicatifs afin de nous assurer de notre capacité à avoir l'intégralité du financement d'une part, et de vérifier si le programme des sûretés fonctionne, d'autre part. Les offres sur la partie travaux sont quasi équivalentes à celles que nous avons eues sur la partie acquisition. La BEI -qui ne peut pas participer à l'acquisition mais aux travaux- a proposé une offre encore plus compétitive que celle d'Allianz : 1,19 % pour la première *versus*, 1,49 % pour le second. En revanche, la proposition de financement de la BEI est moins flexible que celle des autres établissements. La BEI impose le calendrier et les chroniques de dépenses prévues pour les travaux, tout décalage engendrera des frottements et donc potentiellement des surcoûts pour Sciences Po. Les offres financières sur la partie travaux sont également bien inférieures au business plan. En coût global sur les intérêts financiers, elles font gagner plus de 27 M€, ce qui redonne de la souplesse et de la robustesse au plan de financement.

Pour conclure, aujourd'hui le point de discussion porte sur le financement des travaux, puisqu'autant l'acquisition aura lieu dans un délai relativement proche autant il n'y a pas d'engagement juridique sur le choix d'une entreprise qui réalisera les travaux. Le processus d'appel d'offres va avoir lieu. Entre les prévisions initiales et les réalisations, il peut y avoir des décalages à la fois temporels, mais également dans les montants prévus. La difficulté c'est que les financements sont un peu rigides. En fonction de la prévision qui est faite actuellement dans les modélisations financières et, en cas d'écart, cela peut potentiellement coûter des sommes importantes. Le débat est entre les coûts de financement qui actuellement sont très compétitifs. Il peut donc être intéressant de figer les conditions soit de la BEI soit d'Allianz pour l'intégralité du financement y compris la partie travaux - *versus* la prise en compte de potentielles évolutions dans la réalisation de ces travaux qui pourraient engendrer des surcoûts. Pour ce faire, des analyses complémentaires sont en cours avec les

candidats qui ont proposé des financements afin de mesurer la flexibilité et la souplesse dont ils pourraient faire preuve pour que nous ayons le bénéfice de conditions de financement compétitives qui pourraient être arrêtées aujourd'hui d'une part, et la flexibilité nécessaire compte tenu des aléas qui pourraient subvenir dans la réalisation des travaux, d'autre part.

M. le PRÉSIDENT.- Merci infiniment. Charline Avenel, vous avez encore deux minutes avant que nous ouvrons la discussion pour ne pas trop déborder par rapport à l'horaire prévu.

Mme AVENEL.- Pour l'acquisition du site, nous proposons de recourir à l'offre d'Allianz qui permet une moindre charge d'ensemble sur l'opération de l'ordre de 20 M€ par rapport à ce que nous avons envisagé. Ceci est le fait de bonnes conditions bancaires mais également de ce que nous pouvons tirer parti de la garantie de la Ville de Paris et de la bonne note de l'agence Fitch. Par ailleurs, nous proposons de continuer le travail que nous devons mener avec Allianz pour bien comprendre si nous avons intérêt à figer dès aujourd'hui la liquidité et les conditions de financement pour la partie travaux, de manière à savoir si nous souhaitons attribuer le financement des travaux soit à la BEI soit à Allianz en complément de la partie acquisition.

M. le PRÉSIDENT.- Merci. Si je résume d'une phrase - ce qui évidemment est ambitieux - à ce stade, il nous apparaît extrêmement clair que nous pouvons conclure avec Allianz qui offre la meilleure proposition pour l'acquisition. En revanche, les discussions, études, négociations restent ouvertes pour la partie travaux. Dans la séance de préparation de ce conseil la semaine dernière en comité d'audit, je me suis posé une question que j'imagine un certain nombre d'entre vous se posent également. Comment expliquer une telle ampleur d'écart entre les propositions bancaires les plus défavorables - ou même certaines autres relativement favorables - et la proposition d'Allianz ? Comme Michel Pébereau et Louis Schweitzer m'ont répondu et éclairé, auriez-vous l'un ou l'autre la bonté d'éclairer le conseil ? Si vous avez oublié votre réponse, je m'en souviens !

M. PÉBEREAU.- Aujourd'hui, les organismes de pensions de retraite et les organismes d'assurances sont à la recherche d'emplois à très long terme pour les ressources qu'ils collectent. Il y a une compétition entre eux sur ces emplois à très long terme qui correspondent à la nécessité, pour des raisons de prudence, d'adapter la gestion de leurs ressources à la durée de leurs engagements.

M. le PRÉSIDENT.- Que Sciences Po emprunte sur trente ans est assez sécurisant.

M. PÉBEREAU.- Notre intérêt est bien, en effet, de disposer d'un délai de remboursement aussi long que possible : trente ans. C'est beaucoup mieux que vingt ans. Et la proposition de taux d'intérêt est très compétitive.

M. SCHWEITZER.- Je n'ai rien à ajouter.

M. le PRÉSIDENT.- Qui veut poursuivre la discussion que nous avons déjà largement entamée ?

Mme PARISOT.- Merci et bravo pour ce travail. Comment arrivez-vous à garantir la liquidité de l'actif - puisque c'est tout à fait important - et la mission d'intérêt général que vous demande absolument l'État au moment de la cession ?

M. MION.- Vous mettez le doigt sur le cœur de la discussion que nous avons avec l'État actuellement dans la négociation sur l'acte de cession. La raison pour laquelle l'inaliénabilité est inenvisageable c'est qu'elle rendrait le bien non finançable. Il faut que, par la mécanique des hypothèques garanties et contre garanties, si nous sommes défaillants dans le paiement de notre dette les établissements puissent recourir à la cession et à la liquidation du bien. C'est la raison pour laquelle, à ce stade de la discussion, l'État admet que dans l'hypothèse où la garantie serait actionnée, le bien pourrait être vendu par nos créanciers. Au-delà de cette considération, il y a les conditions dans lesquelles nous pourrions vendre le bien à terme pour un usage autre que l'enseignement supérieur. Pour l'instant, la discussion n'est pas tout à fait aboutie, mais elle tourne autour de la même idée : nous devons pouvoir réaliser cet actif le jour venu si la situation économique l'exige.

Mme DESCACQ.- J'ai une question sur la page 25 du document, c'est-à-dire l'estimation du coût des différents projets y compris les travaux. Le projet Allianz plus BEI semble intéressant, sauf que je ne mesure pas bien les risques des pénalités dont vous avez parlé en cas de retard et surtout le décalage que cela ferait dans le coût estimatif du financement si toutefois ces retards advenaient, ce qui paraît relativement probable. Je crains que cela modifie et le tableau et notre raisonnement.

M. MION.- Vous avez parfaitement raison. À ce stade, c'est la difficulté majeure que nous avons pour décider de la conduite à tenir sur le financement des travaux. Ce que nous proposons au conseil n'est pas de trancher sur ce point aujourd'hui, mais de poursuivre la discussion avec ceux qui ont été les mieux-disants dans les offres qu'ils ont remises pour le financement des travaux afin de voir à quelles conditions ils seraient disposés à figer dès à présent un taux ou, à tout le moins, nous garantir l'accès à une liquidité. Par «à quelles conditions», je veux dire à quelles conditions de surcoût dans l'hypothèse très vraisemblable de décalage de calendrier. L'hypothèse est même quasi certaine puisqu'aujourd'hui, le contrat de promotion immobilière qui va définir les jalons du chantier donc les jalons de son financement et du tirage sur l'emprunt que nous allons souscrire n'est pas connu, puisque nous n'avons pas lancé la consultation pour le choix de notre promoteur.

Pour ce qui concerne cette séance, nous souhaitons simplement évoquer la question avec vous et le problème que nous aurons à résoudre le moment venu. Mais lorsque le dossier sera plus mûr et après discussion avec nos financeurs, nous reviendrons devant le conseil pour proposer un choix définitif sur ce point.

M. le PRÉSIDENT.- Par rapport à ce que l'on envisageait au début, avons-nous, avant même d'avoir commencé, déjà pris du retard ?

Mme AVENEL.- La discussion avec l'État a été longue, mais tout le reste avance dans un timing raisonnable.

M. METZGER.- Merci pour ces explications très claires. On a beaucoup parlé de la sécurisation du montage financier en cas de retard, mais *quid* des conséquences pour l'enseignement à Sciences Po ? Comment va-t-on gérer les locations actuelles et tout ce qui s'ensuit dans le cas d'un scénario qui je l'espère n'arrivera pas, de recours dilatoires plus ou moins fondés ?

M. le PRÉSIDENT.- Et si je peux compléter la question, nous travaillons sur une échéance en 2021. Considère-t-on que ce scénario est optimiste ou prudent ?

Mme AVENEL.- C'est un scénario raisonnable, mais qui suppose d'être actif sur chacune des phases qui sont très «timées». La phase immédiate est celle de la finalisation de la cession avec l'État qui doit intervenir avant la fin de l'année. Ensuite, il y a une phase de mise en concurrence qui va nous amener à sélectionner le titulaire du contrat de promotion immobilière qui réalisera les travaux à horizon 2018. Le calendrier qui vous est donné est objectif. Pour le mener à bien, il ne faut rater aucune de ces étapes qui sont cruciales, mais qui sont calibrées dans le temps en fonction des délais normaux des tours de négociations, par exemple avec les promoteurs. Nous croyons à ce calendrier et nous n'avons pas de raison de penser qu'il ne sera pas validé.

En revanche, s'il devait être invalidé, par exemple en raison d'un risque archéologique ou d'un risque de recours qui sont les deux principaux risques qui peuvent peser sur le calendrier, nous aurions à discuter de la sortie de nos baux avec nos bailleurs des 16 locations que nous avons libérées afin que les coûts de sortie ou de prolongation des baux soient réduits au maximum. C'est quelque chose qui se fait traditionnellement à l'aide de conseils, je ne suis donc pas inquiète. Tout dépend la manière dont nous négocions la sortie des baux que nous avons actuellement.

M. le PRÉSIDENT.- Ce qui est assez encourageant, c'est que les risques de recours ou archéologiques se situent plutôt en début qu'en fin. Cela ne sera donc pas en 2019 ou en 2020.

M. PÉBEREAU.- J'ai été frappé par l'importance du surcoût que vous estimez dans l'hypothèse où l'opération s'arrêterait. Vous avez évoqué 40 à 50 millions d'euros, c'est vraiment considérable. Quels sont les surcoûts de décalage du projet ? Les avez-vous estimés et jusqu'où cela peut-il aller ?

Mme AVENEL.- Les surcoûts de décalage sont de deux ordres : des surcoûts de frais intercalaires et des surcoûts de loyers que nous devrions maintenir. Pour chaque année de retard, ce sont environ 8 millions de frais intercalaires, quoiqu'avec les dernières offres, de mémoire, on est plutôt à 6 millions. Une année de retard ce sont 6 millions d'intérêts intercalaires et 9 millions de coûts de loyer.

M. PÉBEREAU.- Pour être précis dans la réponse à apporter sur les organismes de financement, mon deuxième argument était que les organismes d'assurance proposaient un coût moins élevé pour la même durée et non pas pour une durée supérieure.

Mme ROUJA-VANDENBROUCK.- Je voulais vous exprimer nos inquiétudes concernant les leviers de redressement indiqués en page 21. Les risques de recours et de pénalités financières que vous soulevez paraissent relativement réalistes. Il est mentionné que si Sciences Po devait supporter des aléas défavorables sans pour autant compromettre l'équilibre financier de l'Institution, les mesures seraient : l'ajustement du modèle social (fin des bourses, des aides à la mobilité en échange, etc.), la réorganisation de la cartographie des campus (fermeture du campus de Menton) et l'augmentation des frais d'inscription de la préparation au concours de l'ENA dans un contexte de très forte concurrence avec la préparation de Paris I-ENS. Celle-ci récupère aujourd'hui tous les meilleurs élèves du Master Affaires Publiques qui disent ne pouvoir se permettre de payer une année supplémentaire à Sciences Po du fait de frais de scolarité prohibitifs. Les leviers de redressement que vous imaginez dans le cadre d'un scénario «catastrophe» ne reviendraient-ils pas à une mise en hypothèque pure et simple de la vie des étudiants ?

M. le PRÉSIDENT.- Monsieur le Directeur, voulez-vous bien répondre à cette inquiétude légitime de personnes bien formées ?

M. MION.- Bien sûr. Comme tout projet, celui-ci prévoit un *contingency plan* c'est-à-dire une réponse à la question « Que se passe-t-il si tout se passe mal ? ». Nous avons mis en exergue les points qui peuvent faire l'objet d'ajustements rapides dans l'hypothèse où les choses évolueraient beaucoup moins favorablement que ce qui est prévu. Je me hâte de dire que le plan de financement a été élaboré avec prudence. Et comme vous l'avez compris au bénéfice de l'exposé que nous venons d'avoir, les conditions de financement qui nous sont proposées rendent ce plan encore plus prudent aujourd'hui puisque les hypothèses sur lesquelles il a été bâti étaient beaucoup moins favorables que celles qui trouvent à se réaliser dans le cadre des propositions de financement que nous avons reçues.

Ce qui figure-là, ce ne sont pas des mesures que nous nous apprêtons à prendre ni même auxquelles nous envisageons sérieusement de devoir recourir. Cela ne signifie pas que nous ne serons pas amenés dans un avenir plus ou moins proche à repenser à l'organisation de notre prépa au concours - puisque c'est à cela que vous faisiez particulièrement allusion - pour voir comment mieux l'organiser et mieux répondre aux besoins de nos étudiants et à la concurrence des établissements que vous évoquiez, notamment Paris I et quelques autres.

M. le PRÉSIDENT.- C'est d'ailleurs un sujet qui sera débattu et évoqué ici. Si vous voulez bien nous allons passer au vote sur le projet de résolution.

Mme AVENEL.- Sur ce dernier point, cette analyse fait écho à une demande du conseil d'administration qui, dans nos précédentes séances, nous avait demandé un état des mesures activables en cas de difficulté. Par ailleurs, c'est un exercice classique demandé par les banques lorsqu'on les sollicite.

M. le PRÉSIDENT.- M. Marc et ce sera la dernière intervention.

M. MARC.- Dans le même document, en page 7 on trouve des perspectives sur le très long terme. On espère avoir des ressources sur les usagers de près de 14 millions entre 2007 et 2021 et dans des perspectives de plus long terme, de 2022 à 2056, une augmentation des ressources propres autour de 1,7 %. Ces ressources sont liées aux droits de scolarité. Cela sous-entend-il une augmentation des frais d'inscription qui d'ailleurs, ont atteint leur montant maximum supportable ? Est-ce une hausse des effectifs, une augmentation du nombre d'étudiants internationaux ? Une augmentation des droits moyens ?

Toujours sur ces perspectives de long terme, n'est-ce pas un peu ambitieux d'anticiper une hausse de la DGF autour de 2,5 % tous les ans dans un contexte de réduction budgétaire ?

Par ailleurs, cela va peut-être paraître étrange mais en lisant tous ces documents sur l'Hôtel de l'Artillerie, je fais beaucoup de liens avec la réforme du Collège universitaire et sa délocalisation sur Reims. En page 12 du document notamment, on peut lire qu'il y aura des optimisations de la gestion des formations et des modalités pédagogiques telles que les taux d'occupation ou le nombre de crédits. Cela sous-entend donc que ces levées financières grâce à ces nouvelles modifications vont permettre de financer en partie l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie. Je pense que la réforme du Collège universitaire a de très grandes ambitions pédagogiques qui vont nécessiter des moyens. On ne peut donc pas penser cette formation de qualité et lui enlever ses moyens pour l'Hôtel de l'Artillerie. Et d'ailleurs, nous n'avons aucune information sur les coûts supplémentaires qui pourraient très engendrés *via* le déplacement des enseignants sur le collège de Reims.

Enfin, nous avons également entendu un risque de retard sur les travaux, notamment à Reims, qui pourrait décaler la potentielle rentrée. Ces deux problématiques, qui pour moi sont extrêmement liées, ne vont-elles pas s'opposer ?

M. le PRÉSIDENT.- Vous soulevez tellement de points qu'il est difficile de tous les discuter maintenant. Je voudrais vous rassurer sur deux ou trois d'entre eux.

Premièrement, fort heureusement les ressources propres ne se limitent pas et ne se limiteront jamais aux droits de scolarité. Deuxièmement, aucune augmentation des droits de scolarité n'est à l'ordre du

jour. Troisièmement, la décision de délocaliser totalement le Collège de Paris sur Reims n'est pas prise. Il y a une réflexion sur l'articulation future de ce qui doit se faire à Paris et à Reims.

Une partie de vos inquiétudes trouvera donc peut-être confirmation dans cinq, dix, quinze, vingt ou trente ans, mais une partie certainement pas. Et il est trop tôt pour dire sur laquelle vous avez raison de vous inquiéter et sur laquelle nous pouvons définitivement vous rassurer.

M. MION.- Pour compléter ce que vous venez de dire, Monsieur le Président, nous n'avons pas fait une hypothèse de l'évolution de la dotation globalisée que nous verse le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche de 2,5 % par an, mais de 0,2 % par an ce qui est plus prudent.

S'agissant des droits de scolarité et de ce qui peut être envisagé comme croissance du produit de ces droits, tout d'abord il y a une tendance que nous avons observée au cours des années écoulées. Et puis il y a surtout le fait que, comme vous le savez, nous lançons de nouvelles formations, des masters en un an comme ceux que le conseil de l'Institut a eu l'occasion d'examiner hier et que nous avons prévu une légère croissance de nos effectifs de masters plus globalement. C'est sur ce type d'hypothèses que se fondent les progressions que vous avez relevées.

Enfin, s'agissant du lien que vous faites entre la réforme du Collège universitaire et notre modèle économique global tel qu'il est apprécié par celles et ceux qui vont financer l'opération de l'Hôtel de l'Artillerie, ce lien n'a pas lieu d'être. La réforme du Collège universitaire n'est pas du tout conçue dans les termes que vous indiquez. C'est une réforme qui tend à hisser le niveau de notre Collège universitaire et du diplôme qui en sanctionne la fin, le *Bachelor*. J'ai à plusieurs reprises indiqué au conseil de l'Institut comme à ce conseil que notre objectif était d'effectuer cette réforme à coûts constants, mais pas de profiter de celle-ci pour réaliser des économies sur notre offre globale de formation. Je souhaite donc apaiser vos inquiétudes sur ce sujet.

Enfin, s'agissant du risque de décalage de l'emménagement de la totalité des effectifs prévus sur le campus de Reims du fait d'un retard dans les travaux, il se traduirait par le fait que quelques centaines d'étudiants qui auraient dû l'année prochaine ou l'année suivante se déplacer du campus de Paris vers celui de Reims n'iraient que l'année d'après. Mais cela n'a pas d'impact sur la situation financière de notre maison.

M. le PRÉSIDENT.- J'espère que nous avons partiellement levé vos inquiétudes ce qui est une des raisons d'être de ce conseil. Nous allons passer...

M. METZGER.- ...Monsieur le Président, je relaie rapidement une dernière question qui a été posée par plusieurs membres du conseil de la vie étudiante et de la formation et du conseil de l'Institut à l'occasion de leur récente visite de l'Hôtel de l'Artillerie. Pour quelles raisons le projet d'amphithéâtre qui permet d'alléger le plan de financement de 2 M€ a-t-il été abandonné ? Quelles seront les conséquences sur

l'enseignement ? Ayant libéré un peu de pression financière sur le montage, pourrait-on éventuellement envisager de réintroduire ce projet d'amphithéâtre ?

M. le PRÉSIDENT.- Je suis un de ceux qui se réjouissent considérablement du fait que l'on ait abandonné le projet d'amphithéâtre. Dans les années qui viennent l'enseignement en amphithéâtre va s'atténuer de plus en plus. Et le nombre de fois où de mon bureau je vois un pauvre enseignant face à l'amphithéâtre Boutmy aux trois-quarts vide me désespère sur la pérennité des amphithéâtres. Mais ceci pour dire que plusieurs points de vue sont possibles sur ce sujet.

M. MION.- Je rebondis sur les propos du Président. Ce qui a conduit à l'abandon de cette idée d'amphithéâtre, ce sont non seulement des considérations liées aux difficultés pratiques de réalisation d'un tel équipement sur le site compte tenu de la nature des sous-sols, etc., mais c'est de manière encore plus importante une révision de notre programmation qui faisait apparaître qu'en réalité nous n'avions pas besoin de nouvelles très grandes salles à usage pédagogique ou destinées à de grands événements, que les grandes salles dont nous sommes dotées notamment avec l'amphithéâtre Boutmy et ceux qui se trouvent dans la même aile, suffisaient à nos besoins actuels et *a fortiori* à nos besoins futurs. Il en résulte une économie pour notre projet, mais c'est une considération un peu secondaire par rapport à ce que je viens de dire sur l'usage des lieux.

M. le PRÉSIDENT.- Je mets au vote le projet de résolution n° 1.

Résolution n° 1 :

« Le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de la résolution du 10 mai 2016, de la résolution du 9 février 2016, de la résolution n° 3 du 13 mai 2014 ainsi que de la résolution du 21 octobre 2014, a été informé ce jour par Monsieur Frédéric Mion, administrateur de la FNSP, de l'évolution du projet d'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie, situé place Saint-Thomas d'Aquin dans le 7ème arrondissement de Paris (le « **Projet** »).

Le Conseil a été informé de l'état des négociations en cours sur le contrat de cession de ce bien avec le Ministère des finances et des comptes publics, notamment sur les conditions de mise en jeu de la clause résolutoire, sur la clause d'affectation de l'Hôtel de l'Artillerie, sur les clauses d'intéressement et de complément de prix et sur les conditions de revente auxquelles pourrait être assujettie la FNSP.

Il a par ailleurs été informé du résultat de la procédure de consultation des banques susceptibles de financer le Projet et de l'octroi par le Conseil de Paris du 26 septembre 2016 d'une garantie à première demande de la Ville au profit des établissements financiers portant sur 75% du montant des prêts à venir.

Il a encore été informé de l'issue de la procédure d'appel d'offres pour la sélection de l'Assistant à Maitrise d'Ouvrage (AMO) Technique chargé d'accompagner les équipes de Sciences Po dans le cadre de la réalisation des travaux de réhabilitation et de rénovation de l'Hôtel de l'Artillerie.

Enfin, il a été informé de la mise à jour du calendrier de réalisation des travaux de réhabilitation de l'Hôtel de l'Artillerie et de l'état d'avancement des travaux de programmation.

Une note synthétique portant notamment sur les points visés ci-dessus et, plus généralement, sur les problématiques d'ordre juridique, financier et fiscal relatives au Projet, a été remise aux membres du Conseil, préalablement à la tenue de ce dernier.

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration donne tous pouvoirs à Monsieur Frédéric Mion à l'effet de :

- (1) poursuivre les négociations en cours avec le Ministère des finances et des comptes publics sur les conditions de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie (et en particulier sur celles afférentes à l'utilisation de l'Hôtel de l'Artillerie, sur la clause d'intéressement, sur les conditions de mise en œuvre de la clause résolutoire, etc.), finaliser et conclure l'acte de vente y afférent ;
- (2) mener à son terme la consultation des établissements financiers : finaliser les négociations avec le ou les établissements financiers qui seront sélectionnés à l'issue de cette consultation pour financer l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie ; négocier et conclure la documentation relative au financement de l'acquisition de l'Hôtel de l'Artillerie et consentir toutes sûretés nécessaires ; poursuivre et, le cas échéant, finaliser les négociations avec un ou plusieurs établissements financiers relatives aux termes et conditions du financement des travaux de réhabilitation de l'Hôtel de l'Artillerie ; négocier et conclure, dans un délai qu'il jugera opportun, la documentation relative au financement desdits travaux et consentir toutes sûretés nécessaires ;
- (3) finaliser et conclure, avec la Ville de Paris, la « convention de garantie » sur le modèle figurant en annexe de la délibération du Conseil de Paris du 26 septembre 2016 (cf. Annexe 1) ayant pour objet de déterminer les conditions aux termes desquelles la Ville de Paris émettra, au bénéfice des établissements financiers prêteurs, la garantie à première demande portant sur 75% du montant des prêts octroyés, signer tout document utile à cet effet et généralement faire le nécessaire ;
- (4) procéder à l'inscription, au bénéfice des établissements financiers prêteurs (qui pourront, par l'effet de la subrogation, se substituer la Ville de Paris), d'un privilège de prêteur de deniers et d'une hypothèque (de rang égal) sur l'Hôtel de l'Artillerie, en garantie du paiement des sommes dues par la FNSP au titre des prêts afférents à l'acquisition et aux travaux de réhabilitation ; procéder à l'inscription, au bénéfice des établissements financiers, d'une ou de plusieurs hypothèques portant sur l'un ou l'autres des actifs suivants : 27, rue Saint-Guillaume, 30, rue Saint-Guillaume, 56, rue des Saints Pères et 13, rue de l'Université, dans la limite d'un montant égal à 160 000 000 euros (cent soixante millions d'euros).
- (5) finaliser les travaux de programmation en cours, avec l'assistance des conseils qui ont été sélectionnés ; organiser une consultation (sous la forme, le cas échéant, d'une procédure dite « concurrentielle avec négociation ») ayant pour objet la sélection d'un constructeur, en vue de lui confier, aux termes d'un contrat de promotion immobilière (CPI), la mission de réaliser les travaux de réhabilitation et de rénovation de l'Hôtel de l'Artillerie; négocier et signer tous marchés et contrats utiles à cet effet et généralement, faire le nécessaire.

Le Conseil réitère par ailleurs en tant que de besoin les pouvoirs donnés à Monsieur Frédéric Mion à l'effet d'entreprendre les actions visées par la résolution n°1 du 9 février 2016, notamment celles visées aux paragraphes 3 à 10, et lui particulièrement celles relatives à la signature de tous marchés nécessaires dans le cadre du Projet.

Compte tenu de la phase ultime de négociation avec les services de l'Etat et les établissements financiers, il est expressément convenu entre les membres du Conseil que la présente résolution ainsi que le procès-verbal y afférent demeureront confidentiels et ne pourront faire l'objet d'une communication extérieure audit Conseil pendant une durée de six (6) mois à compter de sa tenue. Seul Monsieur Frédéric Mion pourra être amené à les produire, le cas échéant, dans le cadre des négociations mentionnées. »

La résolution est adoptée à l'unanimité moins deux abstentions (M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck).

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup pour cet échange qui était de loin le plus important, mais il ne faut néanmoins pas négliger les autres.

IV. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2016

M. le PRÉSIDENT.- Comme les perspectives sont bonnes, merci d'être bref.

M. SUARD.- Le résultat 2016, favorisé par la bonne évolution de nos ressources propres, devrait s'établir à 3 000 K€, soit plus de 1 100 K€ à ce que prévoyait le budget initial. En matière de charges, l'évolution par rapport au budget doit beaucoup à l'augmentation sensible des frais de sécurité dus au plan Vigipirate d'une

part, et à la manière dont on prend en compte les charges liées à l'Hôtel de l'Artillerie dans les comptes 2016, d'autre part.

Par ailleurs, ces charges supplémentaires sont plus que compensées par :

- ♦ la croissance des ressources propres, supérieure aux attentes ;
- ♦ une maîtrise accrue de notre masse salariale ;
- ♦ l'impact favorable de reprises de provisions.

Les ressources globales de Sciences Po sont caractérisées par trois évolutions :

- ♦ un léger retrait des ressources en provenance de l'État ;
- ♦ des ressources propres dont la somme totale est en légère augmentation par rapport au budget ;
- ♦ des produits exceptionnels en forte augmentation en raison de la reprise de la provision pratiquée sur Reims.

Globalement, ces ressources augmentent de 2 M€ par rapport au budget, soit +1,2 %. Les ressources publiques sont en très légère baisse, à 68,4 M€.

Les ressources propres que constituent les financements locaux et sur projets nationaux ou européens bénéficient de financements de recherche supplémentaires. En 2016, ce poste atteindra 17,4 M€ soit une progression de 200 K€ (+1,2 % par rapport au budget) avec un impact résultat également en augmentation de 100 K€.

On peut citer :

- ♦ des subventions en provenance des collectivités locales stables à 4,8 M€ ;
- ♦ les financements en provenance des ministères et de l'Agence Nationale de la Recherche dans le cadre d'appels à projets qui augmenteraient de 1 M€ à 8,4 M€ ;
- ♦ les fonds de la Commission européenne en léger recul.

Concernant les ressources collectées auprès des entreprises et des particuliers, en 2016 l'accent a davantage été mis sur le mécénat d'entreprise avec des résultats substantiels, ainsi que sur la levée de fonds à destination de l'Hôtel de l'Artillerie. La collecte de mécénat serait donc supérieure de 100 K€ au montant prévu dans le budget. Au vu des très bons résultats de 2015, la taxe d'apprentissage a été fortement revue à la hausse par rapport aux anticipations budgétaires ; elle serait augmentée de 8 K€ soit + 33 %. Les dons des particuliers ont été revus en légère baisse. La hausse totale des financements dans ce domaine serait de 300 K€ par rapport au budget (+2,8 %) avec un impact résultat de +900 K€.

En 2016, même s'ils ont été un peu revus à la baisse par rapport au budget, le chiffre d'affaires et la marge nette de la formation continue représenteront une réelle performance puisque prévus respectivement à 13 M€ et 900 K€. Les facteurs de cette performance qui constituent des perspectives de croissance à terme pour cette activité importante de l'Institution sont :

- ♦ le positionnement de l'*Executive education* (sa participation à la CGE par exemple) ;
- ♦ une meilleure différenciation sur des sujets propres à Sciences Po et sur le traitement de ces sujets avec l'appui de la sociologie des organisations, par exemple pour aborder la gouvernance, le management et le leadership ;
- ♦ la priorité aux formations sur mesure ;
- ♦ le développement à l'international et en particulier en Afrique ;
- ♦ le fait qu'un nombre croissant des projets portés par la formation continue font une part importante au digital et au *blending*.

Les droits perçus auprès des usagers ont été revus à la hausse de 1,6 M€ par rapport au budget, essentiellement du fait de la hausse du produit des droits de 1,8 M€, et ce en dépit d'une révision à la baisse des cycles spécifiques de 300 K€ provenant du report de l'ouverture du master *Corporate strategy and wealth management*.

Concernant les produits exceptionnels et financiers, leur hausse de 1,5 M€ par rapport au budget s'explique par la reprise de la totalité des provisions comptabilisées en 2013 et 2014 afin de couvrir l'excédent de la participation des collectivités locales au financement du campus de Reims. Cette provision de 1,9 M€ sera intégralement reprise dans les comptes de 2016 au lieu des 600 K€ anticipés.

Au global, compte tenu des salaires des enseignants-chercheurs et chercheurs pris en charge par le MENESR et le CNRS qui s'élèvent à 18 M€, le poids économique de Sciences Po représente 192 M€ soit +4,8 % par rapport à l'an dernier.

Les dépenses de presque 171 M€ sont conformes au budget (+0,5 %). On observe une forte croissance des coûts de locaux de 8 % en raison du plan Vigipirate et des dépenses de fonctionnement sensiblement impactées par le mode de comptabilisation des charges de l'Hôtel de l'Artillerie.

Les dépenses totales de personnel sont inférieures de 1 M€ (-1,2 %) au budget prévisionnel. Les dépenses des personnels permanents sont évaluées à 83 590 K€, en baisse de 1,4 % par rapport au budget, qui s'explique essentiellement par une diminution de 800 K€ liée aux recrutements retardés des personnels académiques de l'Institution.

Exceptionnellement, on peut aussi comparer l'évolution 2016 à l'évolution 2015 s'agissant des charges des personnels permanents sur fonds libre. En 2015, elles s'élevaient à 66,6 M€ et augmentent en 2016 de 4,4 % pour atteindre 69,5 M€. Trois raisons à cela : +3,5 % de variation des rémunérations des salariés eux-mêmes ; 1,4 % de variations entrées/sorties des personnels administratifs et académiques ; -0,6 % affecté aux variations des provisions pour primes, coûts des départs et transfert des fonds libres vers les fonds affectés.

Les dépenses d'enseignement sont en baisse de 1 M€ par rapport au budget, essentiellement en raison d'une baisse des charges afférentes à la formation continue.

Les ressources documentaires de 1,6 M€ ainsi que la prévision de charges liées aux bourses et à l'aide sociale de 10,47 M€ sont conformes au budget.

Les dépenses de locaux ont été revues à la hausse de 1,5 M€ en raison des charges liées à Vigipirate. Au global, elles s'établiraient à 20 M€.

Les dépenses de fonctionnement devraient atteindre près de 24 M€. Les dépenses de fonctionnement sur fonds libres prévues au budget à 17,9 M€ ont augmenté de 1,4 M€ en raison de l'augmentation des prestations de services. Trois raisons à cela :

- ♦ celles nécessaires à l'Hôtel de l'Artillerie n'ont pas été budgétées comme des immobilisations, la cession n'étant pas considérée comme intervenant fin 2016 mais plutôt début 2017. Elles impactent donc le résultat ;
- ♦ l'impact de l'étude sur les travaux de l'Hôtel de la Meilleraye (56 rue des Saints-Pères) qui exceptionnellement a été prise sur ce poste mais qui fait l'objet d'un financement par ailleurs ;
- ♦ les dépenses nécessaires à la mise en œuvre de la promotion de Sciences Po notamment à l'international.

Les dépenses de missions et réceptions, d'informatique et de reprographie ainsi que de poste & télécommunications et achats divers sont tout à fait conformes au budget.

Il en est de même du montant des investissements de presque 5 M€ dont 1,5 M€ concerne les travaux réalisés sur l'ascenseur des amphithéâtres du 27 rue Saint-Guillaume afin de le rendre accessible aux personnes à mobilité réduite.

Les subventions versées sont en hausse mais n'ont aucun impact sur le résultat 2016. Il s'agit des reversements de financements obtenus par Sciences Po dus aux partenaires du projet Egera de l'OFCE.

Les charges exceptionnelles sont revues à la hausse en raison du provisionnement partiel des coûts liés à l'Hôtel de l'Artillerie. Cette année, elles atteindront 4,2 M€.

Le résultat 2016 de 3 M€ serait donc conforme au modèle économique rénové de Sciences Po. La trésorerie s'établirait à 53 M€.

M. le PRÉSIDENT.- Merci Monsieur le Directeur financier. C'est agréable d'apprendre que, parfois, prendre du retard nous rapporte de l'argent. Si nous avons des difficultés nous augmenterons les retards, notamment dans le recrutement des académiques. J'imagine que plusieurs personnes veulent poser des questions. Je leur demande de les faire aussi brèves que possible. Souhaitez-vous commencer M. Marc ? Car je suis certain que vous avez des questions et des inquiétudes.

M. MARC.- Merci pour cette présentation claire et concise qui, je l'espère, nous permettra de discuter plus longuement que le point sur l'Hôtel de l'Artillerie...

M. le PRÉSIDENT.- ...je vous le dis tout de suite, plus longuement que sur l'Hôtel de l'Artillerie c'est exclu !

M. MARC.- Nous sommes étonnés par le résultat sur la perspective d'exécution du budget 2016. En effet, on constate un différentiel de plus de 1 M€ soit une erreur de plus de 57 %. Ce n'est pas négligeable d'autant plus que ce poids repose de plus en plus sur les ressources liées aux droits de scolarité et donc aux usagers qui, cette fois-ci, rapportent plus de 1,6 M€. Et à côté, on note une hausse des partenaires de 500 K€ et une baisse des prestations de 1,4 M€.

Pour rappel, en décembre 2015 une partie du conseil avait voté une augmentation des frais d'inscription de 1 % qui a permis à l'Institution d'augmenter ses ressources de 470 K€, soit 0,27 % de celles-ci. Au regard de ces ressources liées à l'augmentation des frais d'inscription d'une part, et de l'excédent budgétaire d'autre part, il nous paraît essentiel de geler les frais d'inscription pour le prochain budget 2017. En effet, le système économique de Sciences Po repose de plus en plus sur les étudiants. Si l'on regarde les derniers documents des bilans de l'aide financière de Sciences Po, on constate qu'entre 2010 et 2015 la contribution des usagers est passée de 51 % à 58 % et qu'entre 2009 et 2015 les frais d'inscription sont passés de 3 900 € à 5 200 €, soit +33 % en sept ans. Nous avons identifié plusieurs problèmes liés à ce système de frais d'inscription, à savoir des effets de paliers et de seuils. Aujourd'hui, un étudiant paye plus de 1 000 € à chaque seuil qu'il franchit et les tranches actuelles sont de plus de 6 000 €. Résultat, on a un système de frais d'inscription en dents de scie qui est assez pervers. Pour y remédier, nous proposons un lissage des frais d'inscription. Mais pour cela, il faudrait agir dès maintenant afin qu'en décembre, lorsque nous voterons le prochain budget, des solutions concrètes soient proposées pour la rentrée de septembre 2017.

M. le PRÉSIDENT.- Merci à vous. Nous connaissons tous très bien vos positions sur les droits de scolarité et les réformes que vous souhaitez. Vous seriez donc très aimable de ne pas les renouveler à chaque conseil. Y a-t-il d'autres interventions ?

M. ZÉROUATI.- Concernant la formation continue, depuis 2012 le chiffre d'affaires est stable et se situe entre 10,6 et 10,4 M€. Dans le budget, vous avez prévu une hausse de plus de 40 %, ce chiffre passant donc de 10,4 à 14,1 M€. Quels éléments vous ont permis de prévoir cette augmentation sachant que dans la perspective d'exécution 2016, elle n'est pas atteinte (-1 M€) ?

Cette année, la direction de la formation continue avait des projets de CRM, de changement de logiciel de gestion. Etait-il judicieux d'établir un budget très ambitieux sachant la pression mise sur les équipes pour atteindre cet objectif qui encore une fois n'est pas atteint ?

(Départ de M. SAUVÉ)

M. MION.- S'agissant des remarques de M. Marc sur la contribution globale de nos étudiants et de leurs familles au travers des droits de scolarité au modèle économique de Sciences Po, je ne peux que conforter son analyse. Il est évident que nous sommes tendanciellement dans un dispositif dans lequel la part de nos ressources propres (y compris celles issues de la formation continue et de la levée de fonds) sont appelées à prendre au développement de notre institution va croissant...

M. le PRÉSIDENT.- ...si vous le permettez, Monsieur le Directeur, c'est la part d'une partie de nos étudiants. M. Marc, lorsque vous évoquez ces chiffres, on a l'impression que tout le monde est affecté. Il faut à chaque fois rappeler que 30 % des étudiants de Sciences Po sont des boursiers, que nous sommes l'établissement d'enseignement supérieur probablement le plus ouvert socialement, ayant le plus de boursiers en France, en tout cas si je raisonne par rapport à d'autres chiffres en moyenne. Ainsi, les grandes écoles font moitié moins bien que nous et les universités sont à des taux d'environ 20 %. On ne peut donc pas à chaque fois dire : *«Les étudiants payent 3 900 €, les étudiants paient 5 200 €, les étudiants ceci ou cela...»* alors qu'il s'agit de la partie de nos étudiants qui par leurs familles disposent de ressources, tandis que d'autres sont aidés beaucoup plus qu'ils ne le sont nulle part ailleurs. Si on ne dit pas cela à chaque fois, on donne un tableau incomplet de la situation.

M. MION.- J'allais en effet insister sur ce point. Dans le même temps, la part des étudiants exonérés des droits de scolarité a crû très considérablement, puisqu'elle était d'environ 12 % en 2004-2005 et qu'elle est aujourd'hui de l'ordre de 33 %. Quant au nombre des boursiers, sur la même période, il a crû de manière extrêmement importante.

Hier, en conseil de l'Institut, nous avons examiné avec vous M. Marc et Mme Rouja-Vandenbrouck les résultats de notre politique de soutien financier aux étudiants. Vous avez vu que la part des étudiants bénéficiant d'une aide de Sciences Po sous une forme ou sous une autre est de 37 %. C'est évidemment très, très considérable. La réalité, c'est que les efforts supplémentaires consentis par les familles et les étudiants pour le financement de leurs études ont été accompagnés d'efforts très importants et qui sont allés croissants au fil de la période pour assurer une forme de redistribution sociale et permettre à des étudiants plus modestes de suivre des études à Sciences Po, avec des résultats sans commune mesure avec ceux que l'on observe dans d'autres établissements d'enseignement supérieur, d'ailleurs pas tous sélectifs.

Au demeurant, la progression du produit des droits n'est pas liée aux évolutions de notre barème, qui, au cours des années les plus récentes, a simplement été ajusté pour les tranches supérieures au niveau de l'inflation. C'est une nécessité dans un moment où l'État ne pratique plus d'actualisation de sa dotation annuelle. La croissance du produit des droits est avant tout liée à un effet « effectifs » et à un effet « composition » de ces droits de scolarité du fait des variations entre étudiants issus de l'Union européenne et étudiants issus de l'extérieur de l'Union européenne, etc. Par conséquent, ce n'est pas l'effet « tarif » qui a joué, mais l'effet « droit moyen » lié à la composition de notre population étudiante. Je note vos propositions s'agissant de l'évolution de ce système de droits. Nous discutons depuis longtemps avec vous de certaines des questions que vous avez évoquées, notamment celle du lissage des droits. Il est évident que les effets de seuils sont réels. C'est sur la méthode de lissage que pour l'instant nous n'avons pas trouvé de point d'entente avec vous. Pour nous, il est hors de question de pratiquer un lissage qui diminuerait l'autonomie financière de Sciences Po. Mais sur ce point, nous aurons sans doute l'occasion de débattre dans d'autres circonstances.

Concernant la question de M. Zérouati sur la formation continue, vous notez à juste titre que les perspectives d'exécution conduisent à revoir à la baisse les projections que nous avons faites au moment de l'établissement du budget prévisionnel. Toutefois vous me donnerez acte que, globalement, l'activité a crû considérablement par rapport aux comptes 2015. La tendance est une progression très forte avec une augmentation de 24 % de notre chiffre d'affaires sur la période. Et pour ce qui est de la marge, elle a quasiment doublé par rapport aux comptes 2015.

M. le PRÉSIDENT.- Nous avons un peu de retard dans l'ordre du jour. Je prends donc deux dernières interventions.

Mme PARISOT.- Merci Monsieur le Président. Une question très rapide : comment expliquez-vous la croissance très forte de la collecte de la taxe d'apprentissage ?

M. le PRÉSIDENT.- Une réponse très rapide.

M. MION.- C'est une moindre décroissance que celle que nous avons redoutée. La réforme de la taxe d'apprentissage produit des effets dévastateurs sur l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur. Peut-être avons-nous anticipé les effets de cette réforme de manière trop pessimiste. En tout cas, les efforts que nous avons déployés nous ont permis d'en minimiser les effets négatifs. C'est cela que traduisent nos perspectives d'exécution.

M. METZGER.- Je vais essayer d'être tout aussi bref. Je vous remercie, Monsieur Suard, pour votre présentation très complète. Simplement, dans les tableaux qui sont certainement normalisés, on présente de la même manière les achats de livres et les dépenses de personnel ou de vacataires alors que les masses financières n'ont rien à voir. J'ai donc parfois un peu de mal à me figurer la réalité qu'il y a derrière.

Pour le budget prévisionnel 2017 que nous étudierons la prochaine fois, serait-il possible de distinguer, parmi les personnels permanents administratifs ceux qui occupent des fonctions administratives ou de support et ceux qui sont affectés à des tâches d'encadrement pédagogique ? De la même manière pourrait-on distinguer les fonctions de direction, l'encadrement intermédiaire et le niveau opérationnel ? En ce qui concerne les enseignants vacataires, on a plusieurs grilles de rémunération horaire : des directions d'études à 98 € ; des électifs à 72 € ; des conférences à 64 € et d'autres à environ 50 €. Pourrait-on connaître de manière un peu plus détaillée les lignes sur lesquelles portent les ajustements mentionnés ? J'imagine que la baisse de 5 % est en lien avec la réduction des enseignements électifs à 72 € l'heure, mais est-ce bien cela ?

Enfin, une question plus précise sur la partie informatique et numérique. Aujourd'hui, combien coûte l'utilisation des services de la suite Google Apps ? J'imagine que l'on bénéficie d'un tarif éducation de Google ; est-il proportionnel au nombre d'utilisateurs ou existe-t-il des effets de seuil ?

M. le PRÉSIDENT.- M. Suard, sur la première question, dites-nous : « *Yes we can* ».

Mme AVENEL.- Lorsque l'on présente le budget et les comptes, on donne un niveau de détail sur la masse salariale qui distingue la faculté permanente d'un côté et les administratifs de l'autre. Vos souhaits seront donc satisfaits. Pour ce qui concerne les heures assurées par des vacataires, la dynamique à l'œuvre de maintien de cette dépense mentionnée ici est étroitement liée aux efforts d'optimisation réalisés dans la formation continue. Si l'on contient la dépense c'est parce que l'offre de formation continue a été rationalisée, et il n'y a aucune incidence sur la formation initiale.

M. le PRÉSIDENT.- Une dernière petite demande. Dans les tableaux, peut-on mettre plus en valeur l'exécution par rapport aux comptes plutôt que par rapport aux prévisions ? Et éventuellement mettre les prévisions en notes.

M. SUARD.- La question portant sur Google est tout à fait légitime. Il y a certainement un effet de seuil, mais je pense que le dimensionnement a été prévu de façon extrêmement large par les négociateurs de Sciences Po. Nous vous apporterons la réponse.

M. ZÉROUATI.- Pour Google Apps les licences coûtent zéro euro. On a un contrat « Education nationale ». C'est donc gratuit pour les salariés, les étudiants et les personnels.

M. Le PRÉSIDENT.- C'est une bonne nouvelle.

V. PRESENTATION D'UN NOUVEAU EXECUTIVE MASTER « DIALOGUE SOCIAL ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE » ET VOTE SUR LE TARIF D'INSCRIPTION

M. Le PRÉSIDENT.- Nous devons traiter ce point car une résolution doit être votée. Mais comme nous avons hélas du retard, je demande à M. Pégout de nous faire une présentation aussi rapide que possible, qui ne sera pas suivie d'une discussion.

M. PÉJOUT.- Vous avez entre les mains une note de présentation du nouveau projet d'Executive master « *Dialogue social et stratégie de l'entreprise* ». Il cible toutes celles et ceux qui travaillent au dialogue social en France dans la fonction RH, chez les élus, les experts du dialogue social et même des responsables métiers qui doivent gérer des sujets de dialogue social. Il rencontre une faible concurrence. Le seul programme diplômant qui s'en approche serait celui de Dauphine. Il s'appuie sur les savoir-faire et sur une reconnaissance de Sciences Po sur un sujet de changement des organisations et de changement des entreprises à travers le prisme du dialogue social à moderniser. Le programme, de trente-cinq jours sur seize mois, s'attache aux enjeux, aux pratiques et aux transformations du dialogue social d'un point de vue connaissances et compétences. L'innovation majeure est la création d'un baromètre du dialogue social par le CEVIPOF qui compléterait ce que le centre fait pour la confiance politique. Ce serait un baromètre totalement inédit en France, qui pourrait donc servir aussi à la visibilité de Sciences Po. Pour rentrer dans cet Executive master il faut déposer un dossier d'admissibilité puis réussir son oral d'admission. Pour être diplômé il faut être assidu, soutenir son mémoire et l'avoir produit au préalable avec l'aide d'un tuteur.

Louis Gallois a accepté d'en être le président d'honneur. La direction sera assurée par Guy Groux, directeur de recherche au CEVIPOF. Enfin, le prix envisagé est de 25 500 €, tarif fixe qui n'est pas nécessairement assuré par le participant mais par son employeur et/ou par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) qui cofinancent très souvent les formations et en l'occurrence les formations de qualité comme celles de Sciences Po.

M. le PRÉSIDENT.- Merci infiniment. Nous sommes tenus par l'état du droit de voter une résolution, puisque nous devons approuver le taux de rémunération dû par les usagers qui se situe dans les normes équivalentes.

M. MARC.- Nous n'avons pas le document.

M. le PRÉSIDENT.- Si. Le document est dans le dossier. Je vous lis le projet de résolution.

Résolution n° 2 :

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

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

« Le Conseil d'Administration approuve la création de l'Executive master «*Dialogue social & stratégie d'entreprise*» et fixe le taux de rémunération due par les usagers de l'Institut d'études politiques des Paris inscrits dans ce cycle diplômant à 25 500 € pour l'année 2017. »

La résolution est adoptée à l'unanimité moins une abstention (M. Marc).

VI. PRESENTATION DE L'ECOLE DE MANAGEMENT ET DE L'INNOVATION

M. le PRÉSIDENT.- Dernier point de l'ordre du jour mais non des moindres : la présentation d'une nouvelle école, qui n'est pas une école en plus puisqu'il y a une école en moins et une école nouvelle qui absorbe l'école ancienne. Cette présentation vous est faite par Marie-Laure Djelic qui vient de rejoindre Sciences Po et Benoît Thieulin. Ils sont l'un et l'autre co-doyen de cette école. Benoît Thieulin était le doyen de l'Ecole de la communication.

Mme DJELIC.- Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, c'est avec plaisir que Benoît Thieulin et moi-même vous présentons l'Ecole de management et de l'innovation, nouvelle école à Sciences Po depuis la rentrée 2016.

Quelques mots sur la feuille de route qui nous a été donnée en tant que co-doyens à la suite du comité de préfiguration. L'objectif qui nous a été fixé était de rassembler l'ensemble des masters Entreprises de Sciences Po y compris ceux qui étaient jusqu'alors dans le périmètre de l'Ecole de la Communication. Au total sur l'année 2016-2017, s'il n'y a pas d'augmentation en 2017, cela représente environ 1 200 étudiants.

Il s'agit donc de rassembler l'ensemble de ces masters dans le respect d'une identité Sciences Po en particulier en utilisant l'héritage et la force des sciences sociales pour la pédagogie de l'Ecole et avec une orientation vers le bien commun. Pour arriver à la création de l'Ecole, nous devons aussi construire un projet cohérent pour rassembler différents programmes qui jusqu'alors n'avaient pas grand-chose à voir les uns avec

les autres tout en intégrant et en respectant le projet qui avait été développé par Benoît Thieulin à l'Ecole de la communication.

M. THIEULIN.- Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, je suis très heureux d'arriver à ce point non pas d'aboutissement mais disons à une étape importante dans le mûrissement du projet. Cela fait maintenant un peu plus d'un an que j'ai été nommé par Frédéric Mion à la tête de l'Ecole de la Communication avec comme mission de la transformer en une école du numérique et des industries créatives. Au fil des discussions et avec la chance que j'ai eue de participer aux travaux de préparation du comité de préfiguration de ce que l'on appelait encore à l'époque l'Ecole de l'Entreprise, est apparu que les deux projets étaient extrêmement convergents, que la place du numérique dans cette future école des métiers de l'entreprise devait devenir absolument centrale, que la place elle-même de l'innovation et de la créativité au sein des entreprises fortement *drivées* par le numérique devenait absolument essentielle donc que ces deux projets devaient converger.

De doyen, je vais devenir co-doyen. Je ne sais pas si l'on peut parler de rétrogradation, quoi qu'il en soit c'est une grande chance de pouvoir le faire avec Marie-Laure Djelic. Et d'ailleurs, je crois que nous allons aussi inaugurer un mode de gouvernance qui est en soi très intéressant et qui dit beaucoup de choses sur la manière dont les organisations devront se gérer à l'avenir, puisque l'un des projets de cette école est bien de changer la manière dont on forme les futurs leaders économiques.

Mme DJELIC.- Alors que nous réfléchissions à la manière dont l'EMI pouvait et devait se différencier des *Business Schools* classiques, nous étions portés par un contexte particulier. A la suite de la crise de 2007-2008, un rapport de la Carnegie Foundation faisait en 2011 le bilan des limites de l'éducation au management. Ce rapport intitulé « *Rethinking Business Education* » faisait le constat que l'éducation au management est souvent trop étroite, qu'elle ne permet pas aux étudiants de questionner les hypothèses, de penser de manière critique et créative, ni d'avoir les moyens de penser la place et le rôle de l'entreprise dans la société et des systèmes institutionnels plus large. En conclusion, ce rapport proposait de : « *mobiliser les humanités et les sciences sociales pour repenser la manière dont nous formons les futurs acteurs économiques afin de leur permettre de comprendre notre monde, la place qu'ils vont y occuper et d'utiliser les connaissances et les compétences ainsi développées pour agir de manière responsable dans ce monde* ».

Cela résume assez bien le projet tel que nous l'avons ensuite formulé. Nous sommes arrivés à un accord sur le nom pour cette école. Cela a été assez compliqué, mais finalement nous nous sommes mis d'accord sur « Ecole du Management et de l'Innovation » en anglais *Sciences Po School of Management and Innovation*. Une école qui est fortement irriguée par l'ADN Sciences Po - cela reste notre ligne de conduite de

bout en bout - et qui va s'attacher à repenser la formation des décideurs économiques pour qu'ils accompagnent l'entreprise dans ses transformations et utilisent en parallèle le levier de l'entreprise pour changer le monde. D'où notre *baseline* « les entrepreneurs du changement ».

M. THIEULIN.- Nous avons fait un certain nombre de *benchmarks* et d'analyses du marché existant. Sur la partie numérique, il nous a semblé intéressant de donner une lecture du point de vue des sciences sociales et des usages des grandes transformations numériques qui sont à l'œuvre. Ce sont des choses qui existent déjà dans les écoles d'ingénieurs desquelles je me suis beaucoup rapproché. Cela passe donc aussi, évidemment, par une acculturation à ces questions scientifiques et technologiques afin de donner à nos étudiants - ce que nous avons déjà un peu inauguré, notamment à l'Ecole de la Communication - les moyens de regarder ces transformations sous l'angle des sciences sociales. Cela me semble extrêmement important. Sur la structuration de l'école, il s'agit de garder des masters distincts. Nous aurons le soin et l'ambition de garder leur structuration et leur caractère spécifique et professionnalisant, mais parallèlement nous allons ajouter un socle commun qui va permettre d'unifier ces masters qui étaient assez séparés, y compris dans l'Ecole de la communication. Des masters avaient été ajoutés mais il n'y avait ni d'ADN vraiment commun à l'ensemble de ces masters - *a fortiori* lorsqu'ils n'étaient pas au sein de la même école - ni de formation commune. Nous voulons vraiment qu'il y ait un ADN commun et des cours qui soient généraux à l'ensemble de ces masters que l'on réunit au sein de cette nouvelle Ecole. Nous ne nous interdisons pas de créer un certain nombre de nouveaux masters et de doubles diplômes certainement moins pour la rentrée 2017 car nous n'en avons pas le temps, mais probablement dès la rentrée 2018.

Mme DJELIC.- Ce socle commun a deux dimensions. La première, c'est que tous nos masters doivent avoir une compréhension de l'ensemble des problématiques de management. Quand on fait de la finance, il faut aussi faire des RH, du marketing, etc. et vice versa. Nous allons donc décliner des cours dans toutes ces thématiques-là dans l'ensemble de nos masters. La seconde, c'est cet ADN qui doit refléter un esprit Sciences Po et qui s'articule autour de notre culture commune, nos trois C :

- la notion de Complexité, avec l'idée de transmettre à nos étudiants les clés de compréhension de la mondialisation, de la révolution numérique et de la complexité des enjeux et des transformations qui leur sont associées ;
- la notion de Créativité afin d'anticiper et d'accompagner le développement de l'économie créative, de la révolution numérique et des nouveaux modèles d'affaires à travers l'ensemble des masters et pas uniquement les masters de l'ancienne Ecole de la communication ;

- la notion de bien Commun avec la nécessité de mettre en exergue le rôle de l'entreprise et de ses managers, de ses *leaders* et de ses décideurs dans la société, ainsi que la responsabilité des acteurs économiques au regard des enjeux de bien commun, au-delà de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, au-delà même de la prise en compte des parties prenantes directement impliquées. Donc cette notion de bien commun que l'on voit étroitement associée à l'ADN de Sciences Po.

Nous allons opérationnaliser ces trois dimensions de la culture en compétences pour nos étudiants, pour ensuite essayer de les retranscrire dans nos maquettes.

M. THIEULIN.- On peut passer sur la liste des masters que nous allons réunir et peut-être nous appesantir davantage sur les prochains chantiers et jalons que nous avons encore devant nous. Aujourd'hui, nous refondons et transformons substantiellement les maquettes des masters pour les faire rentrer notamment sous les fourches caudines de ce socle commun que nous tenons absolument à construire.

Avec Marie-Laure Djelic, parce que c'est une nouvelle Ecole, parce qu'elle s'appelle aussi *Ecole du Management et de l'Innovation*, nous avons également l'ambition d'être un peu un laboratoire, en tout cas d'être un peu pilote dans les innovations et les expérimentations pédagogiques qui sont à l'œuvre à Sciences Po. Nous serons les premiers candidats à l'éligibilité sur ces projets que Sciences Po a déjà lancés et que nous voulons approfondir et accompagner. Nous avons devant nous également des chantiers RH qui sont non négligeables puisque nous réunissons des équipes qui jusque-là étaient séparées avec une organisation, une gouvernance. Nous avons aussi un chantier important d'internationalisation de l'Ecole. Pour mon « ancienne paroisse » le travail a été fait pour moitié puisque le master communication avait déjà un *english track*, mais en marketing ce n'est pas le cas. Or, nous savions que c'était quelque chose vers laquelle il fallait aller. Nous nous sommes fixé un objectif assez ambitieux d'internationaliser l'ensemble des cursus dès la deuxième rentrée en septembre 2018.

Nous avons également l'ambition de construire un lieu commun. Il y a des projets transitoires en attendant l'Hôtel de l'Artillerie. Nous sommes très impatients de pouvoir nous loger comme beaucoup d'autres, mais peut-être encore plus que d'autres ! Nous avons eu de bonnes discussions sur notre proximité avec le futur Médialab, l'incubateur de Sciences Po, mais aussi sur le besoin d'avoir des salles adaptées au nouveau type de pratique pédagogique que nous voulons promouvoir au sein de l'Ecole. Et entre temps, avec la direction de Sciences Po nous sommes en train de réfléchir à un lieu où seront rassemblés dès la rentrée prochaine les équipes et les étudiants.

Mme DJELIC.- Un autre élément important par rapport à notre développement sur lequel nous avons déjà commencé à travailler et qui va sans doute nous occuper pas mal de temps, c'est l'internationalisation de l'école au-delà de la langue, dans la solidification des partenariats déjà existants autour des masters de l'Ecole mais aussi dans l'élargissement des partenariats et dans la création d'un véritable réseau d'écoles au niveau international qui porteraient des projets pas exactement similaires mais compatibles avec celui que nous essayons de porter pour cette nouvelle Ecole.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. Frédéric Mion et moi-même avons été très sensibles aux premiers mots que vous avez eus sur les vertus du bicéphalisme. (*Sourires*)

Par ailleurs, et plus important, pour ceux d'entre vous qui étaient à notre précédent conseil, il est intéressant de souligner la cohérence des changements apportés d'un côté dans la réforme du Collège et de l'autre dans ce qui nous a été dit là, à savoir l'importance de donner à nos étudiants un socle commun quel que soit leur niveau d'études. Ce n'est pas Cornelia Woll, qui est ici, qui me démentira en soulignant cette cohérence du Collège au master de la nouvelle *Ecole du Management et de l'Innovation*.

Y a-t-il des questions, des suggestions ?

M. PÉBEREAU.- Une question sans doute liée à mon ignorance. *École du Management et de l'Innovation*, on s'attendrait à ce que Sciences Po fasse cela pour le secteur public qui a besoin des deux. Existe-t-il quelque chose de comparable pour le secteur public ?

M. le PRÉSIDENT.- Peut-être une partie de l'Ecole d'Affaires Publiques et peut-être encore plus l'évolution future de l'Ecole d'Affaires Publiques ?

M. MION.- L'Ecole d'Affaires Publiques lancée à la rentrée dernière est inscrite dans une volonté de rénovation profonde de la formation des responsables administratifs et plus largement de toutes celles et de tous ceux qui auront à travailler au cours de leur carrière en relation avec les pouvoirs publics. L'une des difficultés que posait à mes yeux le fait d'intituler la nouvelle école « Ecole du Management et de l'Innovation » était de donner le sentiment qu'elle avait l'apanage de l'innovation par opposition à nos autres écoles de deuxième cycle. Évidemment, ce n'est pas le cas. Au cours de sa première année d'existence, l'Ecole d'Affaires Publiques a démontré sa préoccupation de penser en profondeur le renouvellement des modes de management de la sphère publique et d'exercice de ce type de responsabilités. J'ajoute qu'il y aura des modules communs entre l'Ecole du Management et de l'Innovation et l'Ecole d'Affaires Publiques, et que la dimension numérique est également très présente dans l'Ecole d'Affaires Publiques.

M. le PRÉSIDENT.- Je précise qu'il est hors de question d'ouvrir un débat sur l'appellation sur laquelle il y a déjà eu des dizaines et des dizaines d'heures de discussion. Et je ne vous dis pas ce que j'en pense car ce serait contredire le fait qu'il ne faut pas ouvrir le débat !

Mme MORALI.- J'interviens en tant que praticienne de ces sujets puisque travaillant dans un domaine strictement digital. Cette série de cours s'adressant à des managers, vous évoquez des thèmes plutôt larges et assez conceptuels. Or, quand on est vraiment à travailler dans des filières digitales, on voit le *disconnect* entre les métiers, les parcours et les filières académiques. L'*Ecole 42* se préoccupe de former des gens sur des métiers nouveaux, cela pour vous dire simplement de ne pas vous mettre trop en décalage en étant très généralistes et très managériaux par rapport à ce qui fait vraiment la substance du numérique et des transformations, les métiers très pointus qui n'existaient pas il y a cinq ans et qui existeront dans deux ans. Sinon, vous allez rester assez généraux alors que le monde académique se demande encore comment arriver à former des gens qui le sont déjà par les entreprises sur le terrain.

M. le PRÉSIDENT.- C'est une experte du numérique qui vous fait cette suggestion.

M. THIEULIN.- Je vous remercie de votre remarque. Cela me permet d'entrer un peu plus dans le détail de la maquette, ce que cette présentation générale n'a pas permis de faire. Nous avons déjà expérimenté une partie de ces transformations à l'Ecole de la Communication. J'ai voulu renforcer les deux bouts de la chaîne. D'abord, partir du principe que les transformations numériques méritaient néanmoins davantage d'être pensées et réfléchies par des académiques. Frédéric Mion a notamment nommé à la tête du médialab Dominique Cardon qui est probablement un des plus grands sociologues sur les questions de culture digitale et qui aura une bonne place dans la maquette pour penser ces transformations-là.

Ensuite, à l'autre bout de la chaîne, multiplier des ateliers dans lesquels on forme à des pratiques très concrètes et très opérationnelles. C'est l'initiation aux codes, data-visualisation, prise de parole en public, média-training. Ce sont tous ces sujets sur lesquels nous sommes en train de travailler et qui, pour le coup, donnent des compétences très concrètes qui vont jusqu'à la méthode agile, la gestion de projets, etc. C'est un souci que je partage totalement avec vous et que nous aurons à cœur de relever au sein de ces maquettes.

Mme PARISOT.-Tout d'abord, je trouve le nom très bien ! Je comprends bien que c'est une présentation générale, mais je reste perplexe sur la partie que vous appelez « *Centre pour l'Entrepreneuriat* » qui a une dénomination assez classique. En deux phrases, j'aimerais savoir ce que vous allez y mettre.

M. THIEULIN.- C'est l'incubateur de Sciences Po qui existe déjà. Je sors sûrement de ma réserve en disant que je partage vos réserves sur le nom.

Mme PARISOT.- D'accord, mais allez-vous en faire quelque chose de plus que ce n'est le cas aujourd'hui ?

Mme WOLL.- Le Centre pour l'entrepreneuriat est à la fois un incubateur mais également une formation à l'entrepreneuriat sur l'accompagnement des projets existants de nos étudiants et jeunes diplômés. L'idée est de le mettre au cœur du projet de l'Ecole pour pouvoir bénéficier des enseignements qui y sont donnés, amener plus d'étudiants et éventuellement s'y former avec un projet concret. Il faut mettre aussi ensemble toutes les forces que l'on a pour réfléchir sur des questions d'entrepreneuriat.

Pourquoi le changement de nom de « Sciences Po Entrepreneur » en « Centre pour l'Entrepreneuriat » ? Parce que nous souhaitons également accompagner cet incubateur avec une vision scientifique un peu plus grande, avec des recherches sur ce qu'il s'y passe. Par exemple, Sciences Po incube un nombre élevé de projets d'entrepreneuriat de femmes et nous aimerions comprendre ce que nous avons fait pour avoir autant de projets féminins de créations d'entreprises, l'encourager encore plus et pouvoir partager ces résultats scientifiques.

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

M. METZGER.- Je rebondis sur la question de l'incubateur que l'on a déjà évoquée, je ne serai donc pas très long. Personnellement, j'aurais plaidé pour que cet incubateur reste au cœur de Sciences Po dans son ensemble, mais le choix a été fait de le mettre plus précisément au cœur de l'EMI. A partir de là, comment va-t-on s'assurer qu'il n'y aura pas d'autocensure des étudiants d'autres écoles pour rejoindre cet incubateur ? Beaucoup de gisements d'innovation sont davantage en lien avec les autres écoles, plutôt qu'avec l'EMI. Par exemple, l'Ecole de droit est plus proche de l'écosystème des *legal tech*, l'EAP est plus proche de l'écosystème des *civic tech*, l'Ecole urbaine est plus proche de l'écosystème des *urban tech*, etc. Quelles passerelles seront créées pour faciliter le parcours pédagogique de ces étudiants-entrepreneurs issus des autres écoles ?

Mme WOLL.- Tout le monde est absolument d'accord avec vous et convaincu que c'est l'enjeu essentiel. L'objectif n'est pas du tout de limiter l'incubateur au périmètre de cette école, mais simplement de renforcer l'ensemble. Sciences Po Entrepreneur a toujours fait et continuera à faire un travail de promotion et d'attractivité pour des jeunes entrepreneurs au sein de Sciences Po. Cela commence au début du premier cycle et va dans l'ensemble des écoles à la fois pour présenter les offres mais également encourager les étudiants à avoir de l'incubation d'idées qui ensuite peuvent aboutir à des projets. Cela continuera à être fait de la même façon. Le fait de rapprocher les deux structures ne change pas du tout ces modes de fonctionnement.

Enfin, à terme, l'idée est de mettre cet incubateur au cœur du projet de l'Hôtel de l'Artillerie pour qu'il soit visiblement le centre de tout ce que l'on a à proposer en termes d'innovation et de mise en valeur de ce type de projet. Je pense que physiquement et dans le travail qui sera fait par cette unité, il sera au centre de l'ensemble de Sciences Po. C'est bien l'objectif.

M. METZGER.- Mais sur la facilitation pédagogique à laquelle on peut avoir accès si l'on est dans l'EMI qui intègre dans son cursus la possibilité d'être incubé au même moment que l'on fait ses études...

Mme WOLL.- ...ce n'est pas cela.

M. METZGER.- D'accord.

M. THIEULIN.- Ce sera plus ouvert que cela.

M. le PRÉSIDENT.- Merci beaucoup. S'il n'y a pas d'autre intervention, il me reste à vous dire que la prochaine séance du conseil d'administration, qui aura lieu le mercredi 14 décembre à 15 heures, sera principalement consacrée au vote du budget 2017 et qu'elle sera précédée d'un comité d'audit le jeudi 8 décembre à 9 heures.

Je présente mes excuses à ceux ici et là que j'ai pu bousculer un peu pour essayer de tenir notre timing. Mais en même temps, franchement, c'est bien d'avoir des réunions qui durent deux heures ; au-delà les gens s'en vont ou n'écoutent plus.

Merci à tous très chaleureusement.

La séance est levée à 17 heures 05.